

# トヨタとホンダにおける 自社技術開発路線と経営理念

伊 藤 賢 次

## 目次

- 1 はじめに
- 2 トヨタの発展と技術選択
  - 1) 昭和初期における日本の自動車産業の黎明期
  - 2) 戦後における日本の自動車産業の再出発期
- 3 ホンダの発展と技術選択
  - 1) 2 輪の事例
  - 2) 4 輪の事例
- 4 トヨタとホンダの経営理念
  - 1) トヨタにおける経営理念の流れ
  - 2) ホンダにおける経営理念の流れ
  - 3) 経営理念の条件
  - 4) 経営理念を継承し発展させた人々
  - 5) 両社の共通点と相違点
- 5 おわりに
  - 1) まとめ
  - 2) 残された問題

## 要旨

日本の自動車産業は今や世界トップクラスの一員となっているが、日本のメーカー11社（大手は8社）のなかで外資と資本提携していないのはトヨタとホンダの2社のみで、両社は少数派に属する。しかし両社は生産や販売でグローバルな活動を展開するとともに、排気ガスや環境問題の技術でも世界をリードしている。両社の歴史をたどると、「自社技術」開発路線を一貫して選択している。オートバイや自動車産業の後進国である日本で、先進国である海外メーカーからの「技術導入」に依存せずに、自社技術開発路線を継続し成功させることは大変困難であった。こうした路線を選択し、多くの障害を克服して見事な成果を収めるに至った大きな要因のひとつが、両社のもつ創業理念であり経営理念であった。自社技術の基盤が確立するまでには、早くて約10年、長くて30年余りを必要とした。その間、創業理念や経営理念は全社員（や取引先）に継承されるとともに、さらに豊かな内容を持つように発展され、現在はグローバルな展開への努力がなされている。

## 【キーワード】

自社技術 創業者 創業理念 経営理念 経営危機 トヨタウェイ ホンダウェイ  
後進国企業 先進国企業 意味づけ アイデンティティー

## 1. はじめに

現在の日本の大手自動車メーカーは11社ある。具体的には、トヨタ自動車（以下「トヨタ」とする）、本田技研工業（以下「ホンダ」とする。以下同様に会社名は略称を用いる）、日産、三菱、マツダ、いすゞ、富士重、スズキである。トヨタは日野とダイハツを、日産は日産ディーゼルを傘下にもつ。しかもトヨタとホンダの2社以外の全てには外資が入っている。即ち日産が仏ルノー、三菱が独・米のダイムラー・クライスラー、マツダが米フォード、いすゞ・富士重・スズキの3社が米ジェネラルモーターズ（GM）である。

日本の自動車産業の歴史をたどってみると、外国（欧米の先進国）からの優れた技術導入が模索された時期が2度あった。最初が昭和初期(1925－1935)の日本自動車産業の「黎明期」であり、次が昭和27(1952)年頃の自動車産業の（戦後の）「再出発期」である。戦前の自動車メーカーは昭和11(1936)年の自動車製造事業法によって事業免許制となり、トヨタ、日産（正式名称は日産自動車）、いすゞ（正式名称はいすゞ自動車）の3社に集約され、敗戦時まで軍需用トラックを中心に政府の保護育成策を受けて規模の拡大を図る。戦後もこうした3社体制を中心に日本の自動車産業はトラックを柱にして復興へのスタートを切る。そして昭和27(1952)年4月に日本は独立復帰するとともに、乗用車を中心とした新しい自動車産業振興策が課題に上った。それが通産省主導による外資提携（外国からの技術導入）路線である。こうした戦前及び戦後における2度の技術選択の機会に、日産といすゞは、2度とも海外（欧米）からの「技術導入」路線を選ぶ。これに対してトヨタは2度とも「自社技術」による開発路線を選択する。日産といすゞの両社に対して、トヨタは全く対照的な道を選んだ。なお戦後のこの機会に、日産といすゞ以外に外国からの技術導入を行ったのは、日野と新三菱（後の三菱）であった。

自動車は1万点以上の部品から組み立てられ、しかも広範な分野での多数の素材や部品を必要とする総合的産業である。工業の発展が未熟な後進国企業にとって、技術面での格差は非常に大きい。自社は言うまでもないが、それだけでなく自国の産業全体の水準が問われるからである。また自動車産業では規模の利益がよく働く。後進国は所得水準が低く自動車市場は小さい。従って生産規模が小さくなり、コスト面では先進国に較べかなりの割高となる。日本の自動車産業は、高度経済成長及びモータリゼーションの到来とともに、昭和40年代から急速な発展を遂げ、今や輸出やFDI（海外直接投資）も含め基幹産業となり、世界自動車産業のトップグループの一員を占めるに至っている。このような日本の自動車産業の発展を、トヨタとホンダを中心に、「自社技術」か「技術導入」かという技術選択の視点から考察する。ホンダは自動車には昭和38(1963)年に参入した最後発者でありながら世界的地位を築いている。ホンダは2輪（オートバイ）事業から出発し、その後4輪（自動車）事業を展開して成功しているが、海外からの技術導入は行っていない。

なおトヨタとホンダは同一には論じられない。トヨタが戦前から出発したのに対して、ホンダは戦後生まれの会社である。しかも2輪からスタートして成功し、その後に4輪に進出した日本での最後発の自動車メーカーであった。しかしトヨタが親会社である豊田自動織機製作所を母体として、新規事業である自動車を行うために設立された子会社であり、「織機から自動車へ」という新事業への進出と捉えれば、ホンダの「2輪から4輪（自動車）へ」という動きも同じものと見なすこともできよう。

トヨタとホンダに共通することは、強烈な個性をもつ創業者によって新しく会社が作られたこと、また創業者による明解な「創業理念」や「経営理念」をもつとともに、それが長年にわたって強く継承されていることである。これらは他社と比較した場合の著しい特徴であり、それが両社の成功と密接につながっている、と筆者は基本的に考える。

その理由を説明したい。自社開発路線を選んだ場合には、当然ながら実際の技術開発には大変な困難を伴う。創業者だけでない。社員はもとより取引先も含めた多くの人々の心底からの協力や能力を発揮してもらうことが不可欠である。多くの人々を長期間にわたって強く動機付けるのは、結局は「ものの考え方や行動の仕方」であり、その前提となる目標実現への「意味づけ（意義）や使命感」であると思われる。「小さな成功体験」も必要である。こうした作業過程の連続によってこそ、競合他社に対する競争優位性（その中核は技術であり知識創造である）を初めて創り上げることができよう。まして欧米の進んだ技術に後発国である日本企業が「追いつき追い越す」には、こうした血のにじむ努力が長期間（10年、20年、30年）継続して行われることが必須となる。長期的にみるほど、また多数の人々の努力が必要となるほど、そしてその目標が困難であるほど、企業の成功にとっての創業理念や経営理念の重要性が増すと考えられるわけである。

本稿の課題は次の4点である：1）こうした日本自動車産業の黎明期の中で、また第2次世界大戦後の再出発（復興）期において、国産自動車メーカー大手3社（トヨタ、日産、いすゞ）が、海外メーカーの圧倒的優位の下で、どのような技術選択を行ったか、2）厳しい自社技術の道を選択したトヨタが（他の2社との比較の中で）なぜ開発に成功したのか、そしてトヨタがなぜその後日本の自動車産業全体を世界トップ水準にまで発展させる牽引車となったのか、3）ホンダはなぜ2輪（オートバイ）で世界一となり、しかも最後発者として4輪（自動車）に進出しながらなぜ成功できたのか、4）自社技術路線の成功と深い関わりをもつと思われるトヨタとホンダの経営理念の内容と継承はどのように行われているか、の4つである。また両社の経営理念の共通点と相違点も明らかにしたい。

## 2. トヨタの発展と技術選択

### 1) 昭和初期における日本の自動車産業の黎明期

自動車は明治18(1885)年にドイツで考案され、明治29(1896)年には米国フォードで第1号車が完成し、さらに明治41(1908)年にはT型フォードが発表され、大量生産時代に入っていた。後進国日本ははるかに遅れて出発した（戦前の日本自動車産業の動きについては表1の年表を参照）。

日本で自動車にいち早く着目したのは軍部である。第1次世界大戦における自動車の活躍（輸送、連絡、戦車等）である。大正7(1918)年には軍用自動車補助法が制定され、補助金による国内メーカーの保護育成を図った（当時の国産メーカーの大半は補助金獲得を目指した）。しかし日本で自動車が普及するきっかけは大正12(1923)年9月の関東大震災時の活躍である。大半は米国産の輸入車（T型フォードとGMシボレー）であった。

当時の日本の自動車産業は先進国の水準からみれば、はるかに低いものであった。例えば大正3(1914)年の米国での自動車生産台数はすでに573,039台（内フォードが267,972台）であったのに対して、日本の生産台数はその11年後の大正14(1925)年でも僅か376台に過ぎず、輸入完成車が1,765台であった。

世界の自動車メーカーのトップであるフォードとGMの両社は、日本市場の将来性にいち早く着目して進出し、前者は大正13(1924)年に横浜に、後者は昭和2(1926)年に大阪に、大量生産方式による組立工場を建設し、昭和3(1927)年以降は両社で年産2万台以上の実績を上げ、日本市場を圧倒していた（日本における自動車供給状況は表2を参照）。

日本人による国産自動車事業への取り組みは明治末期より一部の事業家により細々と始められていたが、高品質と低価格を誇る米国2社に苦戦を強いられ、この頃には廃業や再編成に追い込まれた。大量生産を行う国産メーカーは見られなかった。

日産（設立時は自動車製造の名称）の前身である戸畑鋳物自動車部ができたのは昭和6(1931)年であった。ダット自動車部の技術と営業権を引き継いだ。創始者は新興財閥「日本産業」の総帥である鮎川義介である。彼は自動車産業の将来性を高く評価し、豊富な資金を元に、すでに買収した国産技術である小型車「ダットサン」とは別に、米国における大型車の技術導入と大量生産システムを日本で確立するために、横浜に本格的な新工場を建設するとともに、米国グラハム・ページ社を中心に、積極的な技術導入を行った<sup>1)</sup>。

いすゞは、国産有力メーカー3社であるダット自動車製造、石川島自動車製作所（前身は石川島造船所）、それに東京瓦斯電気工業自動車部を実質的に引き継ぎ、昭和12(1937)年に合体した東京自動車を前身とする。大正7(1918)年の石川島造船所の時代に、英国ウーズレー自動車から技術導入を行う（昭和2年に契約が解除される<sup>2)</sup>）。

トヨタの自動車事業への取り組みは、昭和8(1933)年の親会社である豊田自動織機製作

表 1 日本の自動車産業黎明期の年表（～昭和14年まで）

年号	業界全体（社会）	トヨタ	日産	いすゞ、その他
1885 (M18)				ガソリン自動車完成（ドイツ）
1896 (M29)				フォード1号車完成。
1908 (M41)				フォードT型発表。大量生産に入る。
1910 (M43)		豊田佐吉欧米視察へ。	鮎川義介、戸畑鋳物を設立。	
1911 (M44)			橋本増次郎、快進社を設立。DAT第1号。	
1914 (T03)	（第一次世界大戦始まる）。			
1918 (T07)	軍用自動車補助法公布。 →各社が参入 （補助金による保護）。		実用自動車製造設立。	英国ウーズレー自動車会社と提携（石川島造船所）
1920 (T09)		豊田喜一郎欧米視察へ。		
1922 (T11)				ウーズレー国産車第1号
1923 (T12)	（関東大震災 →自動車の普及と認識へ）			
1924 (T13)	東京市営乗合自動車営業開始。 日本フォード設立。			
1925 (T14)	日本GM設立。 フォード横浜で組立開始。			
1926 (T15)		豊田自動織機製作所設立。	ダット自動車製造設立。	
1927 (S02)	GM大阪で組立開始。	佐吉、自動車着手の意図。		ウーズレーとの契約解除
1928 (S03)			日本産業設立。	新型車をスミダと命名
1929 (S04)	商工省が自動車工業確立で諮問。 （世界恐慌が起こる）	喜一郎、欧米視察（2回目）。 （トヨタ・プラット協定成立）。		石川島自動車製作所を設立
1930 (S05)	国産振興委員会答申。			
1931 (S06)	商工省：自動車工業確立委員会を設置。 （満州事変発生）		ダット自動車、戸畑鋳物へ。 第1号車ダットソン完成。 （500cc）	
1932 (S07)	「商工省標準型式車」試作完了。 （2トン車クラス。補助金対象）		ダットサンに名称変更。	
1933 (S08)		社内に自動車部を新設。 大島理三郎、欧米視察へ。	自動車製造を設立。 （日産自動車の前身）	自動車工業設立（石川島とダットが合併）
1934 (S09)	陸軍省に国産自動車型式決定委員会を設置。	試作工場建設。 菅隆俊を米国へ。	日産自動車へ改称。 横浜の土地購入。	ディーゼルエンジン開発着手
1935 (S10)	国産自動車工業確立の国策大綱が決定。既存工場の増設停止令。	トラック部を設立。 A1型普通型乗用車第1号及びG1型普通型トラック第1号車完成（3389cc）。 豊田綱領の制定	横浜工場第1号車。 技術導入の為米国派遣。	
1936 (S11)	自動車製造事業法及び施行令公布。 自動車輸入税の引き上げ。 フォード、GM組立数制限。	許可会社第1号となる。 刈谷組立工場完成。	米国会社（複数）と技術提携。 認可会社第2号へ。	
1937 (S12)	（「日華事変」発生）	トヨタ自動車工業創立。 挙母工場の建築を開始。	「ニッサン車」第1号。 （3670cc）	東京自動車工業（いすゞの前身）設立（東京瓦斯電気工業自動車部と自動車工業が合体）
1938 (S13)	（国家総動員法） 乗用車、小型自動車の殆どが製造禁止状態へ	挙母工場操業開始。		軍需工場に指定
1939 (S14)	フォード、GMとも日本生産停止			

(注)：各種資料より筆者作成。

所内における自動車部の設立に始まる。国産自動車メーカーでは後発である。親会社から分離独立したのは昭和12(1937)年で、実質的な創業者は豊田喜一郎である<sup>3)</sup>。彼は、当時世界一と評価された豊田式自動織機を発明した父親豊田佐吉からの言葉「わしは織機をつくってお国に尽くした。お前は自動車をつくってお国に尽くせ」に従うとともに、欧米への視察体験により、自らも自動車事業への強い願望を持つに至った。父親の考え方を踏襲し、「国産技術による大衆乗用車の開発」を設立時の基本方針とした。後進国日本から出発しながら自らの知恵と努力で世界トップ水準の自動織機を開発した佐吉の成功実績、また一緒にその開発に関わった息子喜一郎の親子2代にわたる体験と信念がその方針を支えていた<sup>4)</sup>。根底には「世界を相手にした競争に打ち勝つには、自社で技術を開発するしかない。それには大変な苦勞と努力を必要とするが、(織機の実績で明らかのように)日本人にはそれができる。そうしなければ、日本はやっていけない」(傍点筆者)との考え方で、織機の成功体験に基づく<sup>5)</sup>。しかし開発に着手してみると、エンジンの開発、ボデーの設計・開発、各種部品の製作、素材や原材料の開発など、作業は広範な分野にわたり、いずれの技術においても困難を極めた<sup>6)</sup>。昭和10(1935)年に待望の1号車の開発に成功する。

昭和6(1931)年には満州事変が発生し、日本全体が戦時体制に大きく傾斜し始める。自

表2 大正5年～昭和10年の自動車供給状況

年	国内生産 (国産車)	輸入完成車	輸入組立車	輸入組立車の内訳		
				日本フォード	日本GM	共立自動車
T5		218				
T6		860				
T7		1,653				
T8		1,579				
T9		1,745				
T10		1,074				
T11		752				
T12		1,938				
T13		4,063				
T14	376	1,765	3,437	3,437		
T15	245	2,381	8,677	8,677		
S2	302	3,895	12,668	7,033	5,635	
S3	347	7,883	24,341	8,850	15,491	
S4	437	5,018	29,338	10,674	15,745	1,251
S5	458	2,591	19,678	10,620	8,049	1,015
S6	436	1,887	20,199	11,505	7,478	1,201
S7	880	997	14,087	7,448	5,893	760
S8	1,681	491	15,082	8,156	5,942	998
S9	2,247	896	33,458	---	---	---
S10	5,094	934	30,787	---	---	---

原典：日本自動車会議所『日本自動車産業ノ変遷ト将来ノ在リ方』商工省工務局資料。

出所：トヨタ自動車『トヨタ自動車30年史』26頁より引用（大正14年～昭和8年分）。但しその前後の分は日産自動車『日産自動車50年史』52頁より引用。

表3 自動車製造事業法成立までの経緯（昭和8年～昭和11年）

昭和	月	関係事項	昭和	月	関係事項
8年	3	陸軍省動員課のみにて確立工作の準備研究を開始	10年	6	商工省、陸軍省の確立策に対する再審議要望に対し、商工省案を作成（21日）、これに対し陸軍省、意見を提出（26日）
	11	陸軍部内で標準型式の研究に着手		7	試作車（修正車）第2回試験、好成績でおわる
9年	1	陸軍省、商工省と交渉開始		7	陸軍、商工両省の意見一致（12日）
	3	陸軍省、国産自動車型式決定委員任命		7	浅野系会社、陸軍大臣の通達を無視して土地を日本フォードに売却
	4	陸軍、商工の両省は民間業者7社の意見を聴取		8	陸軍、商工両省一致の確立策をもとに自動車工業法要綱閣議決定（9日）
	4	日産自動車と日本ゼネラル・モータースの提携問題起こる	11年	1	陸軍大臣、自動車製造事業法案を決裁（18日） 第68議会の解散に付き特別議会に提出予定
	6	自動車工業確立方策の陸軍省案成立（23日）		5	自動車製造事業法案は19日衆議院を、23日貴族院を通過、29日法律第33号をもって公布
	7	自動車工業確立要綱の商工省案成立（18日）		6	自動車製造事業法施行に関する商工、陸軍両省の連絡に関する覚書決定（8日）
	8	日本フォード、横浜市有地の買収に着手		6	日本フォード、工場設置許可申請書を神奈川県庁に提出（9日）
	12	日産と日本ゼネラル・モータースの交渉打ち切り		6	自動車製造事業法施行令公布、自動車製造事業法施行規則告示（10日）
10年	1	協同国産、川崎車輛で試作中だった試作車（経済車）の第1回試験を実施			
	2	横浜市長、日本フォードに対し、土地売却を拒絶			
	4	商工省、日本フォードが浅野埋立地買収について交渉中との情報入手			
	5	商工省、浅野土地売却不同意を決定（20日）			

原典：『自動車工業会資料』

出所：トヨタ自動車『トヨタ自動車30年史』77頁より引用。

自動車産業においても、商工省や軍部を中心に国産車育成方針が立てられる。昭和7（1932）年には商工省標準型式車の試作が完了した。これは米国大衆車より一回り上のトラックやバスを狙ったものであった。国産車への動きに抵抗したフォード、GMの動きが世論の反発を呼び起し、一層国産化傾向に拍車をかける。昭和11（1936）年には自動車製造事業法が成立し、外資である両社が実質的に排除されるとともに、国の認可事業による国産メーカーの再編成と育成が行われる（この間の動きは表3を参照）。トヨタと日産がその年に認可会社となる。いすゞ（前身は東京自動車）は昭和16（1941）年に3番目の認可を得る。この3社が認可会社となり、政府の保護のもとに量産体制に移行する<sup>7)</sup>。生産の大半は軍用トラックであった。いすゞはディーゼル車の開発にも力を注いだ。なおフォードやGMが、政府による関税引上げや組立台数制限等により、最終的に生産停止に追い込まれるのは昭和14（1939）年であった。

## 2）戦後における日本の自動車産業の再出発期

敗戦後のGHQ（米国占領軍総司令部）体制が解けたのは昭和27（1952）年4月である。それまでの自動車の輸入規制が解除となり、欧米各国の自動車が一斉に日本へ入ってきた。外国車は品質が良い上に、高額の関税（40%）を払っても国産車より安かった。通産省は、

日本の自動車産業を育成するにあたって1500cc以下の小型乗用車に対象を絞った。理由は大型車中心の米国車との競争を避けることと、日本の道路事情に合わせるためであった。その上で欧米メーカーとの大幅な技術格差を積極的な技術導入によって解消しようとする基本方針を昭和27(1952)年6月に発表した。参入を検討した会社は10数社にも上った。実際に認可を取得したのは、日産（英オースチン社）、日野（仏ルノー）、いすゞ（英ルーツ・モーター社）、新三菱（米ウイリス・オーバーランド・エクスポート・コーポレーション）の4社のみであった（詳細は表4を参照）。なお昭和26(1951)年における日本の自動車生

表4 各社の技術提携の概要

内 容	日産自動車	日野デゼール工業	いすゞ自動車	新三菱重工業
提 携 先	オースチン・モーター (イギリス)	国営 ルノー工場管理局 (フランス)	ルーツ・モーター (イギリス)	ウイリス・ オーバーランド エクスポート・ コーポレーション (アメリカ)
技術援助の内容	オースチン A-40 サマセットの製造	ルノー 4 CV の製造	ヒルマンミンクスの製造	四輪駆動車とくにジープの製作に関する技術
契 約 期 間	7 年	7 年 (2年ずつ更新)	5 年	5 年
対 価	ロヤリティー (工場渡し販売価格に 対し) 1年目 0% 2年目 2% 3年目 3.5% 4年目以降 5% ミニマムロヤリティー 2年目 1万ポンド 3年目 2万ポンド 4年目以降 3万ポンド	ロヤリティー 初年度 0% 2年度 2% 3年度 3.5% 4年度以降 5%	イニシャルペイメント 4900万円相当の株式取得 ロヤリティーは、2000 台分は不要、以後1台 につき25ポンド	年間生産台数が3000 台を越える場合1台 につき100ドル、2500 ~3000台は1台につ き125ドル 2500台以下は1台に つき150ドル、補修 用部品のみは6%
認 可 年 月	昭和27年12月23日	昭和28年3月3日	昭和28年3月3日	昭和28年9月1日
販 売 方 法	初年度は英オースチンの国内特約販売店日新自動車が、生産台数の20%または4000台のうち、有利な条件をとり他は日産販売店に配分して販売する	ルノーの国内特約販売店中外ルノー(株)を日野デゼール工業に合併後、日野ルノー販売を設立して総販売店とする	ルーツ・モータースは対価の1部4900万円を出資して、いすゞの出資金5100万円と合わせて資本金1億円で新販売会社(やまと自動車)を設立、販売サービスに当たる	新三菱重工と国内総販売店、倉敷フレーザーとは共同出資して新販売会社を設立する

なお、以上4社のほかにも外車との提携交渉があったものとして、

1. 富士自動車——クライスラー（アメリカ）
2. プリンス自動車——モリス・モーター（イギリス）
3. 京三製作所——シムカ（フランス）
4. 東急自動車——スタンダード・トライアンフ（イギリス）
5. ダイハツ工業——スチュードベーカー（アメリカ）
6. 小松製作所——フォルクスワーゲンまたはベンツ（アメリカ）
7. 三菱日本重工——カイザー・モーター（アメリカ）

原典：『自動車工業会資料』昭和29年版。

出所：トヨタ自動車『トヨタ自動車30年史』352-353頁より引用。



産台数は38,490台（大半がトラック）である。同年の米国が約7百万台、ドイツが約38万台、英国が約73万台、フランスが約45万台であり、これは当時における日本自動車産業の規模の小ささと先進国との大きな格差を如実に物語っている。

日産はオースチン社と昭和27(1952)年12月に技術導入契約を結び、翌年4月には第1号車がラインオフする。昭和31(1956)年8月に完全国産化を達成し（調印後3年9ヶ月）、昭和35(1960)年3月には契約を終了する。こうした技術をもとにオースチン車の後継車として自社開発したモデルが昭和35(1960)年発売のセドリックであった。戦前からの小型車ダットサンの流れは、（オースチン社からの導入技術を加えて）その前年である昭和34(1959)年に発売したブルーバードに引き継がれた。この2つの本格的乗用車モデルは、その後の日産飛躍の牽引車となった。日産は、この技術導入の8年間、オースチン社から数多くの車の知識や技術を総合的に習得した。日産は、一時期は“技術の日産”として技術を売り物にするほどであった<sup>8)</sup>。

いすゞはルーツモーター社と昭和28(1953)年3月に契約を結び、乗用車ヒルマンと商用車デリバリーの技術導入を行う。乗用車は同年10月に第1号車をラインオフし、その4年後の昭和32(1957)年10月には完全国産化を達成する。商用車デリバリーの第1号車は同年8月であった。導入技術を基盤に開発した大型乗用車ベレルを昭和37(1962)年に発売し、さらに翌年には小型乗用車ベレットを発売して、総合自動車メーカーへの道を歩み始める。技術契約は当初より3年間延長され、昭和40(1965)年3月に終結する。技術導入は計12年間に及び、いすゞは総合自動車メーカーとなった<sup>9)</sup>。

トヨタは、こうした各社の動きの中でも、自社技術による本格的な乗用車開発の方針を貫いた。それは佐吉の基本的な考え方の継承であるとともに、喜一郎の創業理念でもあった。また「他社から技術を導入しても、自分で苦勞したものでなければ結局は身につかない」（傍点筆者）との基本的な考えに基づく<sup>10)</sup>。戦後いち早く乗用車の開発を再開し、上記の通産省方針より前に、純国産車であり我国初の本格的乗用車でもあるクラウンの開発に着手していた<sup>11)</sup>。大変な開発苦勞の末に、昭和30(1955)年にクラウンが発売された。前年にはトラック部門でトヨエース（トヨペット・ライトトラック）を発売していた。敗戦後10年間に及ぶ必死の開発努力の成果である2つのモデルの完成により、トヨタは欧米とほぼ同等の技術水準に達した。昭和32(1957)年にはコロナが発売される。日産やいすゞよりもトヨタが早い（クラウンは日産のセドリックより5年、いすゞのベレルより7年前、そしてコロナは日産のブルーバードより2年、いすゞのベレットより6年前である）点に留意されたい。すでに創業から約20年が経過していた。こうした経緯をたどりながら、トヨタを筆頭にして、日本の自動車メーカー各社は、その後の昭和40年代から始まるモータリゼーションへの技術的基盤を作りつつあった。

またトヨタが世界最大かつ最高水準である米国市場で通用する性能をもった車を開発するのは、初代クラウンから9年後の昭和39(1964)年の3代目コロナ（RT40）であった<sup>12)</sup>。

それはその後の昭和41(1966)年のカローラに引き継がれていくのである。

ここに至って、佐吉や喜一郎の「世界の競合メーカーに負けない水準の国産（乗用）車を日本人によって開発するとともに、そうした自動車産業を日本に興す」ことが実現できたのである。創業から30年近くかかっていた。3社を中心とする戦後のこうした日本の自動車産業の動きは表5を参照。なおトヨタの社長一覧表は表6を参照。

表5 日本の自動車産業の再出発期（戦後）の年表（～昭和45年まで）

年号	業界全体（社会）	トヨタ	日産	いすゞ
1945 (S20)	敗戦（GHQの管理）			
1949 (S24)	ドッジ＝ライン（ドッジ声明） 乗用車生産制限解除		スト（大量解雇）	社名変更：いすゞ自動車
1950 (S25)	（朝鮮動乱）特需	経営危機：労働争議 社長：石田退三へ		
1951 (S26)	外国自動車譲受規制		社長：浅原源七（再度）	
1952 (S27)	サンフランシスコ条約発効（独立へ復帰） 外車譲受規制廃止→自由化 乗用車関係外資導入の基本方針	自社技術の方針決定（クラウンの開発着手）		
1953 (S28)	日野も外国より技術導入契約 新三菱も契約	トヨベツトスーパー（1500cc）発売	英国オースチンと技術契約 オースチン部新設 第1号車（A40）完工 「百日争議」 （A50）第1号車完工	英国ルーツモーターと技術契約 第1号車（ヒルマン）完成
1954 (S29)	第1回全日本自動車ショー開催 国産乗用車愛用運動			
1955 (S30)	国民車構想発表 「55年体制」	クラウン発売（RS型）。		
1956 (S31)			オースチン完全国産化完了	
1957 (S32)		コロナ発売 クラウン対米輸出	社長：川又克二へ	ヒルマンミンクス国産化第1号車完成
1959 (S34)		元町工場操業 月産1万台達成 年産10万台突破	ブルーバード発売	
1960 (S35)	所得倍増計画へ		セドリック発売 オースチンとの契約終了 デミング賞受賞 年産10万台突破	
1961 (S36)	貿易為替自由化大綱発表	パブリカ専用ライン 年産20万台突破		ルーツモーターとの契約延長（3年間） ベレル発表
1962 (S37)		全社にかんばん方式	追浜工場竣工 年産20万台突破	ベレル発売
1963 (S38)				ベレット、ワズプ発表
1964 (S39)	名神高速道路全面開通	コロナ（RT40型）発売		ヒルマン車生産終了
1965 (S40)		デミング賞受賞	座間工場竣工	
1966 (S41)	乗用車の輸入自由化	カローラ発売 高岡工場操業	サニー発売 プリンス自工と合併	
1967 (S42)		社長：豊田英二へ		
1968 (S43)		年産100万台突破		
1969 (S44)	乗用車の資本自由化発表（実施は1971年となる）		年産100万台突破	
1970 (S45)				GMとの提携を発表

（注）：各種資料より筆者作成。

表6 トヨタの社長一覧表

1	： 豊田利三郎	： 1937年（昭和12年） 8月～1941年（昭和16年） 1月	： 約4年間
2	： 豊田喜一郎	： 1941年（昭和16年） 1月～1950年（昭和25年） 7月	： 約9年間
3	： 石田 退三	： 1950年（昭和25年） 7月～1961年（昭和36年） 8月	： 約11年間
4	： 中川不器男	： 1961年（昭和36年） 8月～1967年（昭和42年） 10月	： 約6年間
5	： 豊田 英二	： 1967年（昭和42年） 10月～1982年（昭和57年） 6月	： 約15年間
6	： 豊田章一郎	： 1982年（昭和57年） 6月～1992年（平成4年） 9月	： 約10年間
7	： 豊田 達郎	： 1992年（平成4年） 9月～1995年（平成7年） 8月	： 約3年間
8	： 奥田 碩	： 1995年（平成7年） 8月～1999年（平成11年） 6月	： 約4年間
9	： 張 富士夫	： 1999年（平成11年） 6月～（現在）	

なおフォードとGMはこの機会には日本進出の動きをとらなかった。これは通産省の小型車育成政策と両社の戦前の苦い体験、またその時は日本よりも欧州進出への関心が強かったという事情によるものと推定される。

話が少しそれるが、こうした自社技術路線を掲げて成功したトヨタであっても、実はフォードとの連携話（技術導入や合併）が4度あった。いずれも実現しなかった。しかしこれは後進国企業が自社技術で自動車産業を軌道に乗せることがいかに困難であるかをよく物語っている<sup>13)</sup>。

### 3. ホンダの発展と技術選択

#### 1) 2輪の事例

トヨタと比べた場合のホンダの創業や事業の特徴は、1) 戦後設立された会社であること、2) 2輪（オートバイ）から出発して大成功したこと、3) 最後発メーカーとして4輪（自動車）に参入したこと、4) 創業以来、実質的には本田宗一郎（技術と生産を担当）と藤澤武夫（営業と管理）による共同“分担”経営であったことである。なおホンダの歴史は表7（全2頁）を、業績は図1をそれぞれ参照願いたい。

ホンダは、2輪事業を展開するために、1948(昭和23)年に本田宗一郎（以下では「本田」とし、社名の「ホンダ」とは区分する）によって設立された。本田がその2年前に設立した個人経営の「本田技術研究所」を法人化（社名は「本田技研工業株式会社」。以下「ホンダ」とする）したものである。社名に技術や研究が入っているところがユニークであり、本田の技術・研究志向の考えがよく表れている。

本田は鍛冶屋（後には自転車屋）の長男として生まれ、機械いじりや自動車や飛行機が何よりも好きな子供であった。15歳の時に自ら志願して東京の自動車修理屋に丁稚奉公に入り、6年間で主人から腕利きと認められ、故郷の浜松でその支店を開設する。優れた修理技術で仕事を拡大するとともに、発明工夫の才能（例：それまで木造であったスポーク

表7 ホンダの年表 (1)

年号	業界全体（社会）	ホンダ（全体）	新製品（発売）	海外展開
1906 (M39)		本田宗一郎生まれる (11)		
1922 (T11)		アート商会（自動車修理）に入社(4) （丁稚奉公をする：6年間）		
1928 (S03)		独立しアート商会浜松支店開設(4)		
1937 (S12)		東海精機重工業設立、社長となる(4) （ピストンリングの製造）		
1945 (S20)	敗戦(8)			
1946 (S21)		本田技術研究所を設立（個人）(10) （自転車の補助エンジンなど着手）	自転車用補助エンジン	
1947 (S22)		河島嘉好が入社(3)	A型自転車用補助エンジン (50cc)	
1948 (S23)		本田技研工業 <del>株</del> 設立 (9)	B型 (90cc)	
1949 (S24)		ドリーム号を開発 藤澤武夫が常務として入社(10)	<u>D型：ドリーム号</u> (98cc) (2 サイクル)	
1950 (S25)	朝鮮動乱発生(6)	東京営業所を開設(3) 東京工場を建設し操業(11)		
1951 (S26)		ドリーム号 E 型試作車、箱根を試走 E 型：日産130台（我国の新記録）	4 サイクルドリーム号 <u>E 型 (146cc)</u>	
1952 (S27)	独立へ復帰(4)	本田宗一郎藍綬褒章(4) 本社を東京に移転(4) カブ号発売の為の全国販売網を構築 欧米より機械の買付けを決定(10) （総額 4 億 5 千万円）（資本金 6 百 万円） F 型カブ号：月産7000台 （業界の 7 割に達する）(12)	<u>F 型カブ号 (50cc)</u>	
1953 (S28)		工場の新設と拡張 （白子、大和：後の埼玉製作所） 労働組合の結成(6)	ベンリイ号 J 型 (90cc) 汎用 H 型エンジン	
1954 (S29)	第 1 回日本自動車 ショウ開催	T T レース出場宣言(3) この頃より「経営危機」 浜松製作所 <del>葵</del> 工場完成(4) 本田社長渡欧（マン島レース）(6)	ジュノオ号 K 型 (200cc)  ベンリイ号 J A (140cc)	
1955 (S30)	高度経済成長始まる 国民車構想発表	2 輪生産で国内第 1 位へ(9)		
1956 (S31)		資本金：1 億 2 千万円へ(1) 社是を制定(1) 1 ヶ年保障制度発足(2)		
1957 (S32)		資本金：3 億 6 千万円へ(5) 技術研究所を白子工場内に設置(6) 東証第一部に上場(12)		
1958 (S33)		資本金：7 億 2 千万円へ(7)	<u>スーパーカブ</u> 発売 (50cc)	
1959 (S34)		4 輪試作車第 1 号 (1～2) 資本金：14 億 4 千万円へ(5) T T レース初出場(6)		アメリカ・ホンダ設立(6)
1960 (S35)	所得倍増計画へ	鈴鹿製作所操業開始(4) 資本金：43 億 2 千万円へ(5) ホンダ技術研究所を分離独立(7) 埼玉製作所新工場（狭山）完成(11)		
1961 (S36)	貿易為替自由化大綱 の発表 「特振法」起案 (5)	(株)モータースポーツランド(1) 第 2 の経営危機(3)：5 日間の生産 停止 資本金：86 億 4 千万円へ(5) T T レース完全優勝(6) 2 輪車月間販売10万台突破(8)		ヨーロッパ・ホンダ設立 (5) (西ドイツ：ハンブルグ) ホンダ・ベネルックス(9)
1962 (S37)		鈴鹿サーキット完成(9) 工作機製作所（後のホンダエンジニ アリング）発足(9) <u>試作車の展示（自動車への進出表明）</u> （東京モーターショウ）(10)		

表 7 (続き) ホンダの年表 (2)

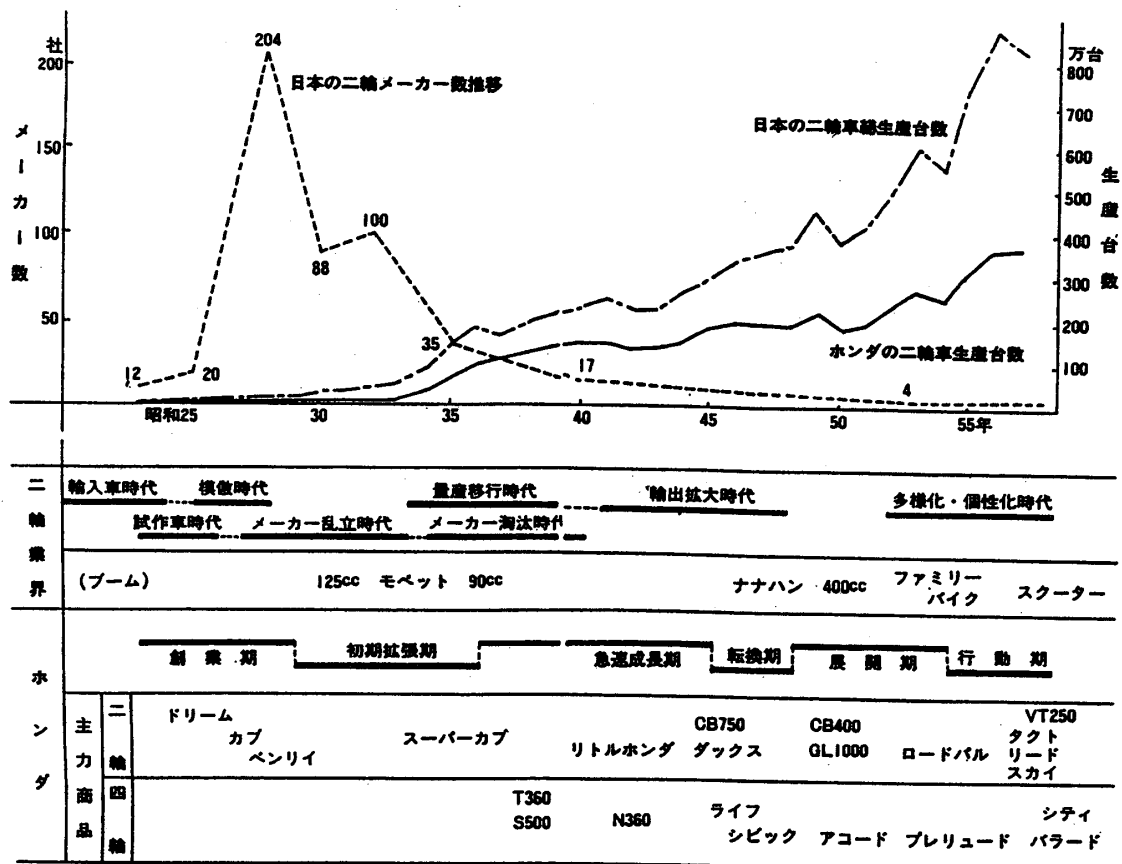
年号	業界全体 (社会)	ホンダ (全体)	新製品 (発売)	海外展開
1963 (S38)		新スポーツカー価格当てクイズ(6) 年間輸出額200億円を越す(9) 創立15周年行事、京都で行う(9)	軽トラック T360(8) (@299,000)	上記ベネルックス工場の稼働(5)
1964 (S39)	特振法廃案へ 名神高速全面開通 東京五輪	F-1 レース出場宣言(1) 役員室制度 5 長制度発足(6) ホンダ S F (サービスファクトリー) を各地に建設開始(7) 狭山製作所 4 輪専用工場稼働(11) 2 年間 5 万キロ保障制度実施(11)	スポーツカー S 500(10) スポーツカー S 600(3)	ホンダ・フランス (パリ) (9) アジア・ホンダ (タイ) (10)
1965 (S40)		隔週 5 日制勤務(7) 年間売上高 1 千億円、輸出額430億 円突破(9) F-1 : メキシコ G P で優勝(10)		ホンダ・UK (9)
1966 (S41)	乗用車の輸入自由化	全国に営業所設置開始(12)	S 800シリーズ(1)	タイ・ホンダ (2 輪生産) (4)
1967 (S42)		スーパーカブ生産累計 5 百万台(4) 鈴鹿製作所内に新 4 輪工場建設 着手(4) 同稼働(10)	N 360(3)	
1968 (S43)				2 輪現地生産 13 カ国(8)
1969 (S44)		N シリーズ : 発売以来 26 ヶ月で国内 販売 50 万台突破 (4) 「欠陥車」騒動 (N) で火の手(6) 売上急減 : 第 3 の経営危機	H 1300 (水冷) (5)	ホンダ・オーストラリア (2) カナダ・ホンダ(3)
1970 (S45)		第 1 回オールホンダアイデアコンテ スト実施(3) 4 専務体制へ(4)	軽 Z (10)	
1971 (S46)	ニクソンショック(8)	低公害 C V C C エンジン発表(2) 本田技術研究所社長 : 河島へ(4)	軽ライフ (水冷) (7) (@338,000) 軽 new Z (水冷) (12)	ホンダ・モーター・ブラ ジル(11)
1972 (S47)		工場部門で完全 5 日制実施(7) C V C C エンジンの全容公表(10) →各社に技術供与へ	シビック発売(7) (1200cc, 水冷)	
1973 (S48)	第一次石油ショック (12)	創立 25 周年記念式典(9) 経営トップの交代 : 河島社長へ(10) 資本金 : 194 億 8 千万円へ(10)	低公害シビック (12) (1500cc)	
1974 (S49)		熊本製作所建設着手(6) 軽乗用車生産中止(10)		
1976 (S51)		熊本製作所完成(1) シビック生産累計 100 万台突破(7)	アコード C V C C (5) (1600cc)	東南アジア相互補完体制 へ(7)
1977 (S52)		米国現地工場の建設を発表 (2 輪) (10)		
1978 (S53)		新販売網 (ベルノ店) 募集開始(3)		ホンダオブアメリカ(3) ホンダヨーロッパ(4)
1979 (S54)	第二次石油ショック (1)	米国 2 輪現地生産開始(9) 英国 B L 社と技術提携(12)		米国 2 輪現地生産(9)
1980 (S55)		米国 4 輪工場の建設を発表(1) 売上 1 兆円を突破(4)		
1981 (S56)		英国 B L 社との共同開発、相互生産 を発表(11)	シティ(11)	
1982 (S57)		米国 4 輪現地生産開始(11)		米国 4 輪現地生産(11)
1983 (S58)		久米是志社長へ(10)		
1985 (S60)	ブラザ合意(9)	(この頃業績悪化) 川本信彦社長へ(6)		
1990 (H02)				
1991 (H03)	バブル崩壊(1)			
1994 (H06)			オデッセイ(10)	
1998 (H10)		吉野浩行社長へ(6)		

(注) : 1. なお記載事項の後のカッコ内の数字は月を表す。

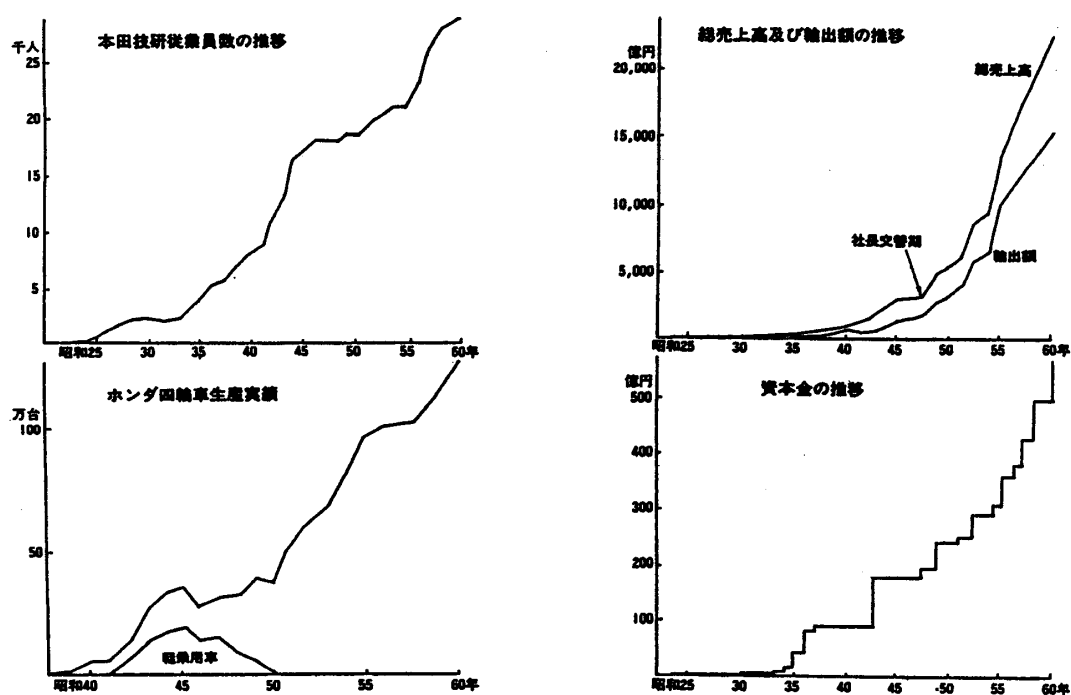
2. 各種資料より筆者作成。

図1 ホンダの業績推移

(1)



(2)



出所：いずれも西田 [1986] 文庫版の巻末資料より引用。

を鋳造で作ることを考えて特許を取得)で大きな利益を上げた。しかし修理では大きな商売に出来ないことと、また弟子達が(将来の)競合相手になることを嫌い、製造業への転業を決心する。浜松支店開設から9年後の28歳の時に、自動車のピストンリングを製造する東海精機重工業を設立する。それまで順調に推移してきた本田は、ここで大きな試練に出会う。設立に当っては利益が減ると支店の株主から強い反対があったことと、実際に試作品を始めても、製品がなかなか出来ないことであった。特に後者の問題は「絶対絶命のピンチに追い込まれた」と述懐している。この時に浜松高工(現在の静岡大学工学部)に、現役の社長をしながら聴講生として通い、学問や理論の有難さを実感する。試作品ができるまで9ヶ月を要した。なお量産体制を作るにも大きな苦労があった。材料や加工設備や生産技術などの全ての見直しと工夫が必要とされた。2年かけてようやくトヨタへ納入できるようになる。それまでの間、事業主として大いに苦労した。事業が軌道に乗ってからも、本田の優れた才能は社外からもひっぱりだこで、浜松では有名人であった<sup>14)</sup>。

本田がアート商会への丁稚奉公に始まり、浜松支店の設立と事業主、さらにはピストンリングを作る東海精機の設立と経営者として成功を収めるまでの苦労と体験は、後にホンダを設立する際の創業理念や経営理念の基盤となった。その内容は、技術こそが社会に役立ち生活を豊かにする、技術は身分や学歴に関係なく社会で公平に評価してもらえる、従って人や企業が発展していくには技術の獲得こそが重要である、などである。本田自身は、技術を頼りに歩んできたそれまでの自分の生き方と、自分の体得した技術(自動車修理やピストンリングの製造)や経営実績に大きな自信と誇りをもっていた。

本田は終戦とともに東海精機から身を引き、その株を売ったお金で1年間は何もせずに過ごした。その後本田技術研究所を作る。何を作っているのか試行錯誤しているうちに、軍の通信機用小型エンジンを自転車の動力として活用することを思いつく。これが当たった。やがて軍の払い下げ品も底をつき、自分でエンジンを作るようになる。なお2代目社長となる河島嘉好が初の大卒社員として入社するのがこの頃—昭和22(1947)年—である。

2輪事業を本格的に展開しようとして、翌年の昭和23(1948)年に設立されたのがホンダである。本格的な2輪である「ドリーム号」を本田が開発したのが翌昭和24(1949)年である。後にホンダの運営方針の一部となる「夢と若さ」への思いが車名に込められている。この年10月に実質的な共同経営者となる藤澤が常務として入社する。本田と藤澤は会った時からすぐに意気投合した。基本的な考え方が一致したのである。本田は苦手なカネのこと(売上金回収や資金繰り)を藤澤に任せて、自分は得意な開発と生産に専念したいと思い、藤澤は本田によって創られた安価で良質な製品を大いに売って立派な会社になりたいという思いがあった。お互いの目標は同一であるが、仕事は得意なことに専念しようという“分担経営”である。以後、本田は社長印を藤澤に預け、営業や経理などには一切口を出さなかった。藤澤も自分の担当する分野では自ら決めてどしどし進めていった。

本田と藤澤の基本的な考え方は、後に制定された基本理念や社是に反映されている。

「良品に国境はない」「世界的視野で考える」が基本であり、具体的な目標は「世界一になること」であった。そのためには「夢と若さ」が大切とされた。

ホンダはその後急速に成長を遂げる。その最大の要因は、本田が開発する一連の魅力あふれる新製品群であった。昭和26(1951)年の「ドリームE」(4イクル, 146cc), 昭和27(1952)年の「F型カブ」(50cc)と続き、最大のヒット作は昭和33(1958)年の「スーパーカブ」(50cc)である。いずれも高品質・低価格である。一貫して、他社のマネは絶対にしない、自分達で新しいアイデアを創るという基本方針に基づいて開発された。ホンダ創業までの本田自身の体験と実績に裏付けられた考え方である。ホンダは創業7年目である昭和30(1955)年には早くも日本1のオートバイメーカーの座を獲得していた。それから3年後のスーパーカブの開発は、国民の足としての広範な2輪市場を新しく創造した。昭和35(1960)年の鈴鹿製作所の操業とともに、文字通り世界1の地位を占めるに至った。

これより5年前の昭和29(1954)年の「TTレース(英国マン島での2輪レース)出場宣言」から国際レースにも積極的に取り組み、完全優勝を果たしたのが昭和36(1961)年であった。敗戦直後の日本で創業してからわずか13年で、“夢”であった世界王座を見事に勝ち取った。この間に、日本国内の2輪メーカーは、戦後の200社以上の乱立状態から、4社(ホンダ、ヤマハ、スズキ、カワサキ)にまで徹底的に絞られた(図1の上段を参照)。同時に、日本の2輪業界全体が世界トップを占める水準にまで一気に高まった。業界を常にリードしてきたのは、“高品質・低価格”の魅力ある新製品を輩出し続けるホンダであった。ホンダは世界の2輪チャンピオンを確かなものとした。

しかしここに至るまでの急成長の間に、数多くの決断と経営危機に遭遇している<sup>15)</sup>。最大の決断は創業4年目の昭和27(1952)年秋に決定した欧米よりの加工機械の大量買付け(100台余)であった。当時の資本金が6百万円であるのに対して、購入額は4億5千万円に上った。この大量の機械買付けと、その直後のTTレース出場宣言は、自社のみならず、日本の業界水準を世界レベルにまで高めようとするホンダの強い意志に基づく決断と行動であった。仮に失敗したとしても機械設備は日本の財産になるとの考えであった。

この多額の機械代金の決済時にあたる昭和29(1954)年の春から夏にかけては、不景気やクレームなどによる売れ行き不振と重なり、会社創立以来の最大の経営危機を招いた。社員や協力会社の協力、主力銀行の融資、クレームの改良などにより、何とか切り抜けた。藤澤の活躍によるところが大であった。

もうひとつの大きな決断は、ヒットしたスーパーカブの大量生産工場つまり鈴鹿製作所の建設であった。面積21万坪、建設費は45億円の巨額である。当時の資本金は14.4億円に過ぎなかった。こうした急成長過程では資本金も急増する。昭和36(1961)年には86.4億円へと急上昇を遂げる。昭和31(1956)年の1.2億円と比較すると“5年間で72倍”である。いかに凄まじい成長ぶりであったかが、こうした数字からもよく理解できよう。日本1ではなくて世界1になるのだという創業時の大きな夢に向かったの驀進であった。



## 2) 4 輪の事例

ホンダは当初の夢を実現したが、これでは収まらなかった。長年温めてきた4輪（自動車）への進出である。すでに昭和30(1955)年には通産省より「国民車構想」が発表され、モータリゼーションの到来が予想された。しかし4輪へ進出するにしても、ホンダには時間的猶予が許されなかった。それは、貿易と資本の自由化を控えて、通産省が主導する「特振法」提案の動きであった。脆弱な日本の4輪メーカーでは国際競争に勝てないので、既存のメーカー(10社)を3つに統合し、規模の利益の追究以外に方策はないとの判断である。こうした動きが昭和36(1961)年から始まった。しかし、これは新規参入者の締め出しともなる。ホンダの反対論をはじめとして、世論がこの法案になかなか同調せず、結局昭和39(1964)年に廃案となる。この間ホンダは4輪での実績作りに拍車をかけた。

ホンダの4輪への正式な取り組みは特振法より前の昭和33(1958)年9月に遡る。50人近い中途採用者をもとに新組織が発足し、翌年1月に最初の試作車が完成する。

ホンダが4輪への進出を正式に発表したのが昭和37(1962)年10月の東京モーターショーへの出品（軽のスポーツカーとトラック）である。市販は翌昭和38(1963)年8月のT360（軽トラック：360cc）、10月のS500（軽スポーツカー：500cc）であった。売り物は高品質と低価格で、2輪と同じ路線であった。日本での4輪の最後発メーカーの出発である<sup>16)</sup>。また2輪の場合と同様に、翌1964(昭和39)年にはF-1レースへの出場宣言を行う。宣言の翌年にはメキシコGPで優勝するなど、2輪より早く成果を上げた。

しかしホンダの4輪が大きくヒットしたのは昭和42(1967)年3月の軽乗用車「N360」である。空冷FF式で、広い室内と高性能それに低価格(31.3万円)が売り物であった。前年に出たトヨタのカローラや日産のサニーに対抗して、軽乗用車市場を作り、発売すぐに軽でのトップに躍り出た。昭和44(1969)年には販売台数が約20万台にも上った。

さらに念願の小型車市場への進出をかけ、昭和44(1969)年に「H1300」が発売された。本田独自の理論による空冷モデルのFF乗用車である。画期的な機構ながらも、複雑で重く、結果としてはあまり売れなかった。

昭和44(1969)年6月頃からN360に対する“欠陥車騒動”が突然起こった。国会でも取り上げられるようになり、売上げは急減（昭和46年には4万台）した。せっかくの4輪進出に対して息の根を止めかねない動きであり、最大の経営危機となった<sup>17)</sup>。

騒動が根拠のないことをよく説明するとともに、ライフやニューZ（いずれも水冷で昭和46/1971年に発売）といった軽での新モデルを開発し、それなりの成果を上げた。しかし最大の効果を発揮したのは、昭和47(1972)年発売の小型車「シビック」(1200cc)のヒットである。FF車、台形、2ボックス、水冷の新方式である。軽は日本独自の規格のために販売に限界があるとし、シビックは当初より海外市場で売ること考えて開発された世界志向の小型車であった<sup>18)</sup>。（なおホンダはその後昭和49/1974年に軽の休止宣言を行い、軽からいったん撤退する）。

1960年代後半から車の排気ガスが世界的な問題となり、規制が発表される。ホンダは環境問題にいち早く取り組み、排ガス規制では最も厳しいとされた米国「マスキー法」に世界で始めて合格する新しい「CVCCエンジン」の開発に成功する。世界の自動車メーカーがホンダの技術に注目した（その後トヨタ、クライスラーを初め各社に技術供与される）。このエンジンは低公害シビックとして昭和48(1973)年に発売される(1500ccモデル)。さらに上級車「アコード」が昭和51(1976)年に上市される。昭和48(1973)年10月の第1次石油ショックを契機として、高燃費・低排気ガスの車が一層強く求められる。こうした動きは、小型車を中心とする日本メーカーにとっては、有利に働くこととなる。

技術面における本田の指揮は昭和45(1970)年頃から実質的には低下し始めている。「H1300」の開発に当たっての水冷・空冷論争が契機となった。またエンジンの制御などにエレクトロニクス化の波が押し寄せてきたことも影響している。それと同時に、自分の育てた部下が立派に成長していることも大きい。ホンダの4輪を大きく飛躍させたシビックやCVCCエンジンなどの開発は、本田の直接的な指揮の下では行われていない。昭和46(1971)年には本田技術研究所の社長を河島に譲る。

本田と藤澤は創立25周年を機として昭和48(1973)年10月に、河島（当時45歳）を筆頭とする若い世代に経営のバトンを引き渡す。見事な引き際とされる（退任時は本田が65歳、藤澤が61歳だった）。

河島の時代には、米国での現地生産に取り組み、昭和54(1979)年には2輪、昭和57(1982)年には4輪の生産を開始した。日本メーカーでは初である。その後米国生産はホンダにとっての大きな活動拠点に育っていく。また昭和54(1979)年には英国BL社と技術提携し、昭和56(1981)年には共同開発と共同生産を発表している。米国と欧州に大きな拠点を築いた。4輪に進出してから約20年、会社創立からは約35年になる。河島は昭和58(1983)年に3代目社長の座を久米是志に引き継ぐ（退任時の河島は55歳であった）。ここまでのホンダの創業期（第1期）と筆者は考えたい。操業からの35年間である。

ホンダの場合、2輪では創業13年目で世界1の目標を実現したが、4輪では創業35年目で世界的メーカーに達したと言えよう。表8はホンダの社長一覧表である。

表8 ホンダの社長一覧表

1 : 本田宗一郎 : 1948年 (昭和23年) 9月 ~ 1973年 (昭和48年) 10月 : 25年間
* 藤澤 武夫 : 1949年 (昭和24年) 10月に常務として入社。
2 : 河島 嘉好 : 1973年 (昭和48年) 10月 ~ 1983年 (昭和58年) 10月 : 10年間
3 : 久米 是志 : 1983年 (昭和58年) 10月 ~ 1990年 (平成02年) 6月 : 約7年間
4 : 川本 信彦 : 1990年 (平成02年) 6月 ~ 1998年 (平成10年) 6月 : 8年間
5 : 吉野 浩行 : 1998年 (平成10年) 6月 ~ (現在) :

なおトヨタとホンダの事業内容や歩みは、すでに見てきたように異なる。その骨子をまとめたのが表9である。参照願いたい。しかし昭和38(1963)年のホンダの自動車参入以降は、とりわけ1980年代前半に両社が米国での現地生産を始めてから(第2期)は、両社とも世界を代表する自動車メーカーとしてほぼ同じ立場にあると考えることができる。

表9 トヨタとホンダの比較表(創業時、特徴、成功要因など)

項目	トヨタ	ホンダ
創業	自動車部は1933(S8)年に設立 1937(S12)年に分離独立	個人会社は1946(S21)年に設立 1948(S23)年に法人となる
創業者	豊田喜一郎	本田宗一郎(藤澤武夫と共同経営)
当初の目的	国産自動車の生産・販売 (外国産自動車への対抗)	世界一の2輪メーカーへ 後に自動車へ進出:1963(S38)年
特徴	事業免許の取得(1936:S11)年 日本の自動車産業の黎明期 日本の業界のリーダー	2輪産業の市場創造と牽引 4輪では日本での最後発(12番目) めざましい急成長を実現
創業世代	豊田英二、石田退三、神谷正太郎	河島嘉好(久米是志、川本信彦)
(第1期)	①カローラ(1966/S41年発売)での 地位確立及び資本自由化対策まで。 ②1971(S45)年頃まで ③英二の退任まで:1982(S57)年	2輪:国内生産1位及びTTレース完 勝:1961(S36)年頃まで 4輪:①シビック(1972/S47)CVCC。 ②米国生産まで:1982(S57)年
経営資源	(当初から4輪事業) 1:カネ 織機及び紡織での蓄積 2:ヒト 織機から。外部より人材募集 3:技術 織機の製造技術(鑄造他) 4:設備 (周到の準備) 5:外部 材料、部品メーカー(協豊会)	(2輪事業から出発) 無(順次儲けた資金を回す) 無。成長とともに育成及び募集 本田の技術蓄積(自動車修理など) 改良と工夫(その後一気に輸入) (戦後の出発。2輪から)
大きな投資	1:刈谷工場(試作) 2:挙母工場(量産) 3:元町工場(乗用車専門) 5:高岡工場(カローラ)	1:多額の輸入機械 2:鈴鹿工場(スーパーカブ量産) 3:米国生産(2輪&4輪)
経営危機	1:労働争議:1950(S25)年	1:資金繰り:1954(S29)年 2:過剰在庫:1961(S36)年 3:欠陥車騒動:1969(S44)年 (平均:2年に1回か:西田説)
経営課題	外部(環境)要因の影響が大 (国産化、資本自由化、排ガス規制等)	自ら作りだしているものも多い (次々と目標を設定)
競争力(中核)	QCDの総合力(業界トップ) 組織力(マネジメント力) 集中による効率を重視 自分の城は自分で守る(財務)	画期的な新製品開発力→市場創造 (他社のマネは絶対にしない) 分散:“偉大な中小企業”をめざす 活力を重視。個人の全能力を発揮
経営理念	豊田綱領(研究と創造。時流に先んずる)。 (その後、トヨタ基本理念)。	世界的視野。(良品に国境なし)。 夢と若さと時間を大切に。 個人のもつ自主性と個性を重視。
海外活動	(1980年代前半までは消極的であった)	早い時期から積極的に展開 (「市場のあるところで作る」考え)

備考:各種資料より筆者が作成

#### 4. トヨタとホンダの経営理念

##### 1) トヨタにおける経営理念の流れ

トヨタとホンダの両社とも、創業時から考えれば“考えられないような成功”を達成したと言えよう。成功要因の大きなもののひとつとして「経営理念」が挙げられる。

勿論成功したのは、単なる技術力だけでなく、総合的なマネジメント力の結果である。経営環境も大きく影響している。しかし後進国企業が先進国企業に追いつく上で、最大で最初の障害が技術格差にあることは明白であろう。自社技術による開発路線を成功まで導いていく上での最も大きな原動力が、創業理念であり経営理念である。

トヨタの経営理念は「豊田綱領」である（表10を参照）。これは豊田佐吉の遺訓として息子喜一郎を中心として昭和10(1935)年に5か条にまとめたものである。内容は佐吉の常日頃の言動に基づいたものである。キーワードは、「上下一致」「至誠業務に服する」「産業報国」「研究と創造」「常に時流に先んずべし」「温情友愛の精神」などである。自社技術路線と関わっているのは、直接的には第2項の「研究と創造に心を致し 常に時流に先んずべし」である。それを支える基本的な考え方は、第1項の「上下一致 至誠業務に服し 産業報国の実を挙げべし」であろう。この内容はトヨタ及びトヨタグループの基本理念としてその後の約60年弱の長期間にわたって継承される。

経営理念の改訂は平成4(1992)年に制定された「トヨタ基本理念」である（表11を参照）。さらに平成13(2001)年には「トヨタウェイ 2001」が新しく加わる（表12を参照）。前者は豊田綱領を基盤に据えながらも、トヨタのグローバル化を踏まえて書き直されたもので、やや一般的な表現となっている。それに対して、後者は佐吉や喜一郎以来の「ものの考え方や行動の仕方」を実践してきたリーダー達の語録を中心にまとめている。作成した狙いは、トヨタの基本的な考え方が、国内だけでなく、海外のトヨタのメンバーにも継承され、実践されることにある。個別の具体的な状況に応じて実践できる頭脳と血肉を作り上げるための、体験に基づく先達の言葉の結晶が集められている。取り上げられたリーダーは、佐吉や喜一郎のほかに、石田退三、神谷正太郎、英二、章一郎らである。

表10 豊田綱領

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| 1 | 上下一致 至誠業務に服し 産業報国の実を挙げべし |
| 2 | 研究と創造に心を致し 常に時流に先んずべし    |
| 3 | 華美を戒め 質実剛健たるべし           |
| 4 | 温情友愛の精神を発揮し 家庭的美風を作興すべし  |
| 5 | 神仏を尊崇し 報恩感謝の生活を為すべし      |

備考：佐吉の6周忌（昭和10年10月30日）に遺訓として制定された。

表11 トヨタの基本理念（1992年制定，1997年改訂）

トヨタは、21世紀が社会にとって真に豊かなものであることを願い、人や社会、地球環境、世界経済との調和を図りつつ、モノづくり、車づくりを通して、お客様、株主、社員、取引先の方々等、関わりある多くの人々とともに成長していくことを目指しています。

■基本理念、ビジョン、会社方針の位置づけ



■トヨタ基本理念

1. 内外の法およびその精神を遵守し、オープンでフェアな企業活動を通じて、国際社会から信頼される企業市民をめざす。
2. 各国、各地域の文化、慣習を尊重し、地域に根ざした企業活動を通じて、経済・社会の発展に貢献する。
3. クリーンで安全な商品の提供を使命とし、あらゆる企業活動を通じて、住みよい地球と豊かな社会づくりに取り組む。
4. 様々な分野での最先端技術の研究と開発に努め、世界中のお客様のご要望にお応えする魅力あふれる商品・サービスを提供する。
5. 労使相互信頼・責任を基本に、個人の創造力とチームワークの強みを最大限に高める企業風土をつくる。
6. グローバルで革新的な経営により、社会との調和ある成長をめざす。
7. 開かれた取引関係を基本に、互いに研究と創造に努め、長期安定的な成長と共存共栄を実現する。

■長期方針

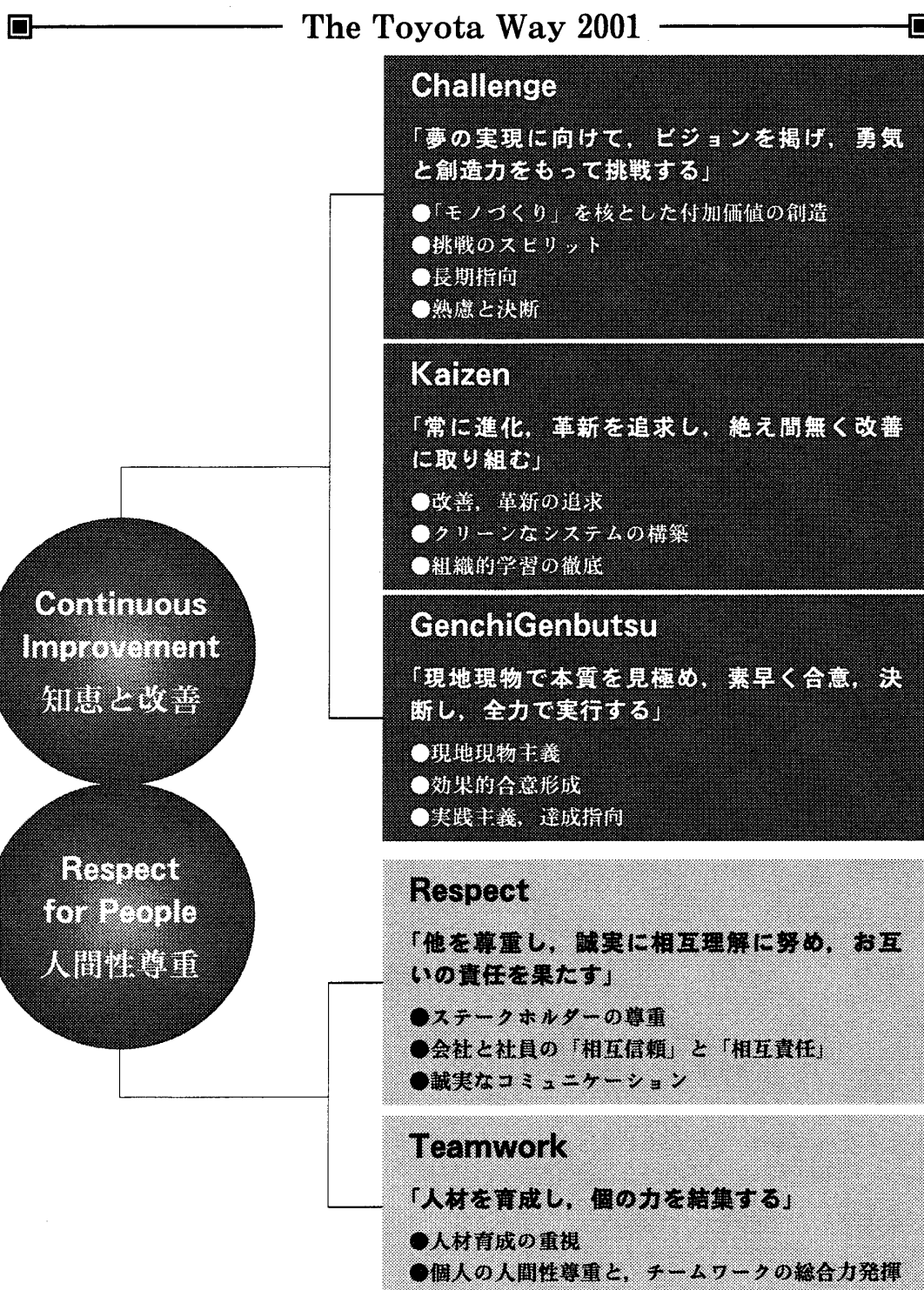
1. 地球環境保全を使命とし、安全・快適・利便性を提供することで、自動車事業の成長を図る
2. 将来の成長に向けた自動車に次ぐコア事業の開発・育成と既存事業の見直し
3. 経営環境の構造的変化に対応した、新たなグループ体制づくりと人を育てる文化の継承
4. 需要変動・為替変動に対応しうる安定的収益構造の構築
5. 国際社会における企業市民としての社会活動の充実

■2002年度全社方針

1. 世界トップレベルを目指したグループ総合力の強化
2. 台数増と収益改善の両立を目指したグローバル事業戦略の取り組み強化
3. 競争力向上の基礎となる次世代マネジメント・システムの構築
4. グループの総合力を結集した99期収益確保

出所：トヨタ自動車『トヨタの概況2002』3頁より引用。

表12 トヨタウェイ 2001 (2001年4月制定)



出所：梶原一明『トヨタウェイ』72頁より引用。

- 補足説明（筆者による）
- 1：こうした表記とともに、詳しい説明と語録が付記されている。
  - 2：内容はトヨタ綱領と類似している（継承・発展したもの）
  - 3：英文も併記（グローバル化を前提）。
  - 4：これからも変化していくものとの考え方（「2001」の併記）。
  - 5：これとは別に「機能別トヨタウェイ」を作成するとのことである。

トヨタは昭和25(1950)年の大争議により喜一郎が引退を余儀なくされ、自販と自工に分離される。自工の社長に石田退三が、自販の社長に神谷正太郎が就任し、車の両輪の役割を担う。兩人とも喜一郎に見込まれた人物であった。また英二は喜一郎より19歳年下の従兄弟である。小さい頃から叔父である佐吉にかわいがられる。大学生時代からトヨタの仕事に関わっており、卒業と同時に豊田自動織機に入る。トヨタの設立時より喜一郎の部下でありまた右腕として、技術や生産を中心に仕事をする。喜一郎の息子である章一郎がまだ若く（章一郎は喜一郎が31歳の時に生まれた）、英二が喜一郎の直接的な後継者と言うべき立場にあった。英二は本格的国産車クラウンの実質的な開発責任者であり、また日本のモータリゼーションの波を引き起こしたカローラを手がけたリーダーでもある<sup>19)</sup>。約15年間自工の社長を務め、その間トヨタは飛躍的に業績を拡大し、名実ともに日本第1位の座を不動のものとする。トヨタ「中興の祖」と呼ばれる。英二は自工と自販の合併を推進し、その社長の座に章一郎を据えて経営を引き継いだ<sup>20)</sup>。

トヨタ設立時における基本的な考え方は次のように整理できる；

基本目標：

- 1：日本人によって世界に負けない大衆国産乗用車を作る。
- 2：日本に自動車産業を興す（モータリゼーションを予想していた）。

佐吉「ワシは織機でお国に尽くした。お前は自動車でお国に尽くせ」。

根底にある考え方：（佐吉からのもの。喜一郎も一緒に織機開発に従事）

- 1：欧米に負けない産業を日本に興す（例：織機，自動車）。
- 2：それには技術開発が必要で、日本人にはそれが出来る（頭脳。特許）。
- 3：それをしないと、（欧米との競争で）日本はやっていけない。

上記1～3は、織機における実績と自信に基づく。

- 4：「技術は自ら苦勞したものでないと結局は身につかない」。

トヨタ設立時の基本的な考えについては表13を参照願いたい。

戦後の再出発期におけるトヨタの考えと決断は、表14の石田の挨拶を参照。佐吉以来の

表13 トヨタ設立時の喜一郎の考え（挙母工場完成時の挨拶：一部を抜粋）

かくて吾々日本人の手に依って製造する自動車は、かつて外国人も経験したであろう困難を研鑽と努力をもって克服し、初めて日本人の手に帰らしめねばなりません。

私は日本人の手で到底作り得ないといわれた紡織機械が、数年ならずして外国品を凌駕した事実を熟知しているし、自動車工業に於ても決して外国人に劣るものとは考えていないのであります。ただ努力する事に依って、やがて自動車工業にもその日の到来する事を確信するものであります。

（昭和13年11月号の『流線型』から）

（トヨタ自動車『トヨタ自動車30年史』123頁より引用。下線は筆者による）

表14 石田退三の昭和28(1958)年の年頭挨拶

## 純国産の方針を再確認

このような外車提携ブームのあらしの中で、わが社は、フォードとの提携交渉のいきさつもあって、豊田佐吉以来の「企業経営における自主独立」という伝統的精神を再確認して、企業の長期的な安定をはかるため、外国自動車会社との技術提携の道を選ばないで、純国産車一本やりでゆく方針をきめた。

昭和28年の年頭にあたり、取締役社長石田退三は、つぎのようにその決意を述べ、全従業員の奮起を要請した。

「自動車工業界も、昨年の外車進出問題がさらに具体化して、外車の国内組立てからさらに国産化へと発展し、ここに外車陣営に走るものと、国産車陣営に踏み止まるものとの二つにはっきりと分かれてきた。当社は創業以来の方針である国産車確立の道を選び、あえてイバラの道を切りひらいていく決心である。本年度は、改めて国産車の真価が見直される時になると思う。

小型車も三輪車の驚異的進出をみている際、安易な自己満足は許されない。R型エンジンの量産化を一日も早く軌道に乗せたい。

特に、乗用車は外車との競争が一段と深刻化するので、当社もさし当たり価格の引き下げを断行するが、買いやすい使いよい車を一日も早く出すよう、一段の努力を払ってもらいたい。

とにかく、国産車の確立は、なまやさしいことではないであろう。しかし、これは一度は必ず出会う試練で、この試練に打ち勝ってこそ初めて明るい将来が展開されてくると思う。従ってこの難局を深く認識して、全従業員がお互いに和親協力して国産自動車工業の確立に邁進してもらいたいと心から願うものである。

(トヨタ自動車『トヨタ自動車30年史』353頁より引用。下線は筆者による)

考え方と豊田綱領が継承されていることが分かる。

なお日本のモータリゼーションを引き起こしたのは昭和41(1966)年の日産サニーとトヨタカローラであった。英二は自分がカローラによってそれを意図的に引き起こしたと述べている。英二は、佐吉や喜一郎から引き継いだ基本目標の実現を狙ったのである。

創業以来の目標であった本格的な乗用車(クラウン)は昭和30(1955)年、先進国市場で通用する性能の車(3代目コロナ:RT40)は昭和39(1964)年、日本のモータリゼーションの大きな波を引き起こした大衆乗用車(カローラ)は昭和41(1966)年にそれぞれ実現された。創業から約20~30年(正確には18年、27年、29年)かかったことになる。

トヨタは上記のクラウンからカローラまでの約10年間に(即ち昭和30年代を通じて)、日産をはじめとする競合他社を、技術・生産・販売で大きく引き離す。日本トップの座を確かにするとともに、それ以降は日本の自動車各社をリードしていくこととなる。

## 2) ホンダにおける経営理念の流れ

ホンダの経営理念や社是も、トヨタと同様に、創業から間もない頃に制定され、内容も独自であるとともに明解である。具体的には「3つの喜び」(表15を参照)及び「社是及



表15 ホンダの3つの喜び

作って喜び、売って喜び、買って喜び

(備考)：1951年(昭和26年)のホンダの月報に掲載された

表16 ホンダの社是及び運営方針

わが社は、世界的視野に立ち、顧客の要請に応じて、性能の優れた安価な製品を生産する。

わが社の運営方針；

- 1 常に夢と若さを保つこと。
- 2 理論とアイデアと時間を尊重すること。
- 3 仕事を愛し職場を明るくすること。
- 4 調和のとれた仕事の流れをつくり上げること。
- 5 不断の研究と努力を忘れないこと。

(備考)：1956年(昭和31年)1月に制定された

び運営方針」(表16を参照)である。前者は昭和26(1951)年に、後者は昭和31(1956)年にそれぞれ制定されている。創業から3年目及び8年目である。

「3つの喜び」では、メーカーである自社だけでなく、販売店や顧客をも十二分に考慮するとともに、それぞれが喜びを分かち合うことこそが活動の目的とする。本田は、3つの喜びという「わが社存立の目的が他社と比較して非常に優れているから」「数年を出でずして名実ともに世界第一のオートバイメーカーになると思う」と考えている<sup>21)</sup>。

「社是」では「世界的視野に立つ」「顧客の要請に応える」「性能の優れた安価な製品」とホンダ独特の考え方が打ち出されている。「運営方針」のキーワードは、「常に夢と若さを保つ」「理論とアイデアと時間を尊重」「仕事を愛し職場を明るくする」「不断の研究と努力」などと、さらにユニークである。いずれも創業者本田の考え方そのもので、彼が日頃から実践しまた繰り返し言っていることを文章化したものである<sup>22)</sup>。

ホンダが2輪で世界一になったのを象徴するのが昭和36(1961)年のTTレース完全優勝である。創業わずか13年目である。“奇跡”と呼べるほどの急速な発展であった。

しかもそれに満足せずに、特振法といった事情も手伝って、昭和38(1963)年に最後発メーカーとして急いで4輪に進出する。業界で地位を確立するのは、第1段階がシビック発売の昭和47(1972)年で、4輪進出後9年目(創業から24年)である。第2段階が米国での現地生産開始の昭和57(1982)年で、4輪進出後19年目(創業から34年)である。

創業時の思いをはるかに超えた実績を上げる。上記の節目は、創業から、13年、24年、34年であり、長い年数が経過している。「世界一の夢」は2輪ではいち早く実現したが、4輪ではまだである。最大の要因は、ホンダが4輪では後発者であり、また4輪業界の技術水準や規模や総合力などが2輪とは大きく異なるからである。しかし4輪においても、

ホンダは今や技術や規模や知名度において世界的な地位を獲得するに至っている。

### 3) 経営理念の条件

経営理念についてトヨタとホンダの両社に共通する点は次のことであろう。

1：創業者が日頃から「最も重要なこと」とした言動の文章化である。

そして経営トップの言動を通じて常に社員にたたき込まれている。

2：現実の「仕事という実践を通じて」具体化し継承されている。

経営理念や創業精神が掲げられていても、それが単なる紙切れに終わるか否かは、こうした日頃のトップの言動と、具体的な仕事を通じた指導の徹底度合いによる。両社における創業者は、そうした点からみて経営理念に最もふさわしい言動を実践していた。だからこそ創業理念や経営理念が継承されたと見なすことができよう。経営理念が経営者の本当の思いであるか否か、また真に生きるか否かは、日常の言動に懸かっている。

### 4) 経営理念を継承し発展させた人々

創業理念や経営理念は、創業者だけでなく、他のリーダーにも引き継がれる。トヨタの場合には、創業者と言うべき人物が佐吉と喜一郎の“2代”に及んでいるのが特徴である。そして経営理念が石田退三や神谷正太郎に引き継がれる。英二は次の世代に当たるが、むしろ経営理念を引き継ぎ、創業時の目標を見事に実現したと言えよう。英二はまた経営理念を一層豊かなものに発展させるとともに、次の章一郎の世代に継承している。

ホンダでは本田（と藤沢）の創業理念や経営理念が、次の世代である河島に引き継がれ、大きく花開かせたと言えよう。章一郎や河島によって、米国での現地生産を始めとしたグローバル化が推進されている。むしろ彼ら新しい世代によって、創業理念や経営理念がさらに進化し発展を遂げていると言えよう。

両社の経営理念を具現化し推進したリーダー達をまとめたのが表17である。創業理念や経営理念は創業者だけに終わるものではなく、企業の発展とともに、多くのリーダーや次の世代によって、拡充・進化・発展を遂げていくものである。経営理念の発展と企業の発展は「車の両輪」に例えられる。なぜならば、一方では経営理念が全メンバーや関係者の

表17 トヨタとホンダの経営理念の創始者と具体化したリーダー達

分担	トヨタ	ホンダ
1：開発と生産 (設備、生産技術を含む)	佐吉及び喜一郎（織機時代）	本田
2：経営理念、目標	(佐吉及び) 喜一郎	本田及び藤沢
3：経営と販売	石田及び神谷	藤沢
4：技術出身。 次世代経営者へ。	英二	河島 (久米、川本)

備考：筆者が作成

動機付けを高め、企業活動の意義や方向性を一層明確にするものであり、他方では企業の発展が経営理念をさらに豊かにし発展させるものであるからである。両者の相互刺激と円滑な発展は当然であると考えられる。厳密には、経営理念こそが企業の発展を導くものであるが、しかしその具現化はあくまで企業発展を通じて達成される可言えよう。

## 5) 両社の共通点と相違点

トヨタとホンダの両社の事業内容や発展の歴史は、すでに述べた様に異なっているが、両社の経営理念には共通する点が多い。表18を参照願いたい。

表18 トヨタとホンダの経営理念における共通点

	トヨタ	ホンダ
基本（原点）	豊田自動織機（佐吉）： 世界一の織機メーカーになる。 独創性（頭脳、知恵）。研究と創造。 時流に先んじる。 トヨタ（喜一郎）： 外国車に負けない国産自動車（特に乗用車）を作る／興す。 産業報国。 *トヨタ基本理念：グローバル化	世界的視野に立つ： 世界一になる。2輪（4輪） モノマネをしない（独創性）。人と同じやり方では達成できない。 そのための努力、工夫。 99%の失敗 日本のためにも、との気持ち。 （大量の機械輸入。外貨使用など）
モノづくりは人づくり	モノづくりは人づくり。 「自動化」（佐吉） 「JIT」（喜一郎） 頭脳。カイゼン（改善）。 全員参画による工夫（知恵） 科学的にやれ。理論。なぜ？？	（OJT：常に行動で示すとともに、実際にやらせる） 夢と若さ。理論とアイデアと時間。 不断の研究と努力。 世界一。
現地現物主義	現地現物主義 机上の空論を最も排す。 「1日に何回も手を洗わないようでは一人前の技術者になれない」（喜一郎）。	3現主義（現場、現物、現実） 「見たり、聞いたり、試したり。試したりが最も大切」（本田）。 「私の手が語る」（本田）。左手。
理念	「一にユーザー、二に販売店、三にメーカー」（神谷正太郎）。 「自分の城は自分で守れ」（石田退三）。	「3つの喜び」（本田）。 （作る、売る、使う）。 「松明（たいまつ）は自分で持て」（藤澤武夫）。
マーケティング（市場）	モータリゼーションの予想 市場創造： カローラ：需要を意図的に作り出した（英二）。その後も絶えずリードする。	需要創造： 2輪：バタバタ。ドリーム号、ベンリイ号、カブ号、スーパーカブ。 4輪：N360、シビック、アコード、シティ、オデッセイ
海外市場	早い段階からの米国市場への取り組み（神谷）：クラウン輸出の失敗体験	「米国で成功しなければ世界に通用しない」との考え（藤澤）。
失敗体験の継承と活用	大争議（自工と自販の分離）。 貿易摩擦問題。環境問題。	昭和29年危機。昭和36年危機。 欠陥車騒動。
創業者精神と理念の継承	「トヨタウェイ」	「ホンダウェイ」

備考：筆者が作成

その起源は豊田佐吉と本田宗一郎にある。両人の（後発者から出発した）「創造・開発」への凄まじいまでの取り組み姿勢と成功体験に基づいている。それはまたモノづくりの基本である「モノづくりは人づくり」との考え方でもある。ヒトの「考え方と行動の仕方」が最も重要と位置付けられる。基本は自らの体験から得た現場主義（トヨタの「現地現物主義」、ホンダの「3現主義」）にある。自分の手を日に何度も現場で汚したり、自分で実際に試したりしない人間は、実際には何も分かっていない、従って新しいものを生み出すことが出来ないという徹底した考え方である。しかも目標は世界トップになることである。この目標に対する気概や気迫の上に立った開発への努力が徹底的に求められる。リーダーは四六時中にわたってそれを率先垂範して行わなければならない。しかもそれは自社だけではなく、お客様や販売店の人々へのためでもあり、ひいては日本のためでもある。日本を立派な国にしたい、強国の植民地になってはならないという愛国心である。そのためにも、全員が渾身の力をかけて頭脳をフル回転させ努力を継続するとともに、それをチーム一丸となっていくことこそが、成果を高め、回りの人々をも幸せにするという強固な信念が根底にある。人間の無限の能力を信じるとともに、公平で公正な競争によって世界全体の幸福が実現されると考える。機械には決して代替できない人間の特質である「意思と頭脳」に着目するとともに、その無限の可能性を信じ、その発揮をどこまでも求める「人間主義」の考え方である。こうした普遍性があったからこそ、自社が発展できたのであり、またグローバル化も展開できたと、両社では考えられている。

近年において両社は自社の経営理念のもつこうした役割と普遍性を認識して「トヨタウェイ」「ホンダウェイ」として明文化するとともに、むしろ自ら世界中の社員や関係者に積極的に定着させ展開させようと努力している<sup>23)</sup>。

両社の相違点は、よく検討すれば、両社の歴史的な経緯、つまり自動車業界ではトヨタが先発であるとともにほぼ一貫してトップの地位にあるのに対して、ホンダが2輪から出発して大成功を収めめるとともに、自動車業界には最後発でしかも急いで参入したという事情によるものが大半である。その時々業界における市場状況と業界における両社の地位や規模、また歴史的経緯などによるものである<sup>24)</sup>。

両社の違いを指摘するとすれば、トヨタが国産大衆乗用車の開発と日本自動車産業の確立を目標としてきたことに対して、ホンダは（2輪でありながらも）当初から世界的視野や世界一を掲げていたことや市場志向であったこと、またトヨタが組織全体や効率を重視してきたことに対して、ホンダは個人の活力や個性を大切にしてきたことであろう。こうした違いが今後どう展開されていくかは興味深いテーマである。

## 5. おわりに

### 1) まとめ

本稿の事例から少なくとも次のことが導き出される；

- 1：創業時の経営理念（創業理念）や長期目標の設定は、その後の企業発展を大きく左右する（以下では創業理念と長期目標を含めたものとして「経営理念」と呼ぶ）。
- 2：経営理念は、大きくて高いほど、また自分たちの使命観や夢を盛り込んだものであるほど、社員（や取引先）の動機付けを高める。そのためには、社会の未来や人間についての鋭い洞察や実現への熱い思いが盛り込まれている必要がある。経営理念はその企業存立の“意味づけ”と“アイデンティティ”を明らかにするものである。
- 3：経営理念は、長期的にみると、企業を導いていく上で大きな働きをする。また経営理念は、大きな障害や経営危機に遭遇したときに、進むべき方向性を示唆するとともに、それを突破する大きな原動力となる。
- 4：経営理念や目標は創業者の日頃の言動に裏付けられていることが必須である。またそうした言動を通じて、理念や夢や目標が具体化される。
- 5：創業者は自らが率先垂範して行動することによって、また OJT（仕事を通じた部下の直接的かつ具体的な指導）を通じて、創業者の分身としての部下が育成される。なお創業者は必ずしも一人とは限らない。
- 6：経営理念は、創業時のままの内容にとどまらず、その後の継承者によって、（また経営危機や障害などの克服体験によって）新しい内容が付け加えられることが通常である。それは創業時の経営理念をより具体化するとともにより一層豊かなものにする。
- 7：創業時の長期目標（夢）は、順調にいけば、30年～50年後には達成される（最も早ければ10数年で実現することもある）。
- 8：経営理念は、長期的にみれば、企業の発展段階や経営環境の変化などによって、一部修正されていくことが必要となる。しかし成長企業の創業精神の根底には一般に普遍性があり、それは継承発展される。
- 9：創業者が実務の第一線で陣頭指揮をとって実力を発揮できるのは、20～30年ほどである。こうした期間を過ぎる頃には、実質的には自分の育成した部下（後継者）が指揮をとっている場合が大半である。それは、経営理念が順調に継承されたことの表れであり、歓迎すべきことであろう。世代交代で企業はさらに大きく発展する。  
創業時から創業者とともに苦勞してきた若い人が、創業理念を最もよく体得しており、一般に次の世代の後継者となる（例：佐吉に対する喜一郎。また喜一郎に対する英二、本田に対する河島ら）。
- 10：創業開始後、企業が急速に発展する時ほど、創業者一人ですべてに対応することは難

しい。一般に創業者が技術及び生産分野を中心にみるとすれば、販売や経営面では、他の人に頼むことが多い。その場合に、そうした人と創業理念とが一致していることが重要となる（例：喜一郎に対する神谷。また石田と神谷の両輪。石田のもとでの英二。また本田に対する藤澤。なお藤澤は“共同分担経営”とでも言うべき人物）。

- 11：発展している企業ほど、こうした経営理念を一層大切にしている。また企業活動のグローバル化に伴い、日本国内だけではなく、世界中の人々にも共有化されるように大きな努力が払われている。

（なお以下の4点は“思いもよらないくらい成功した”トヨタとホンダに如実に表れていることである）：

- 1：大きな目標（夢）を設定している。（圧倒的に優位な外国勢に負けないように、日本人による新しい産業を興す。外国には頼らない）。（予想される障害は大きい、何としてでも実現したい／実現する）。（後発者としてのスタート）。
- 2：その実現には、研究と創造による技術開発が中核である。頭脳の活用しかない。苦勞するが、自分の力で切り開くしかないと考える。  
また常に時代の先を読むとともに、全力を傾注して開発に努力する。
- 3：世界の中で競争する。そして（その分野での）世界トップを目標にしている。
- 4：「モノづくりは人づくりである」と考え、人づくりに一貫して注力している。  
そのために創業者は自分の考え方を明らかにしメンバーにも徹底的に実践させる。

## 2) 残された問題

本稿における残された課題も多い。何よりもまず挙げられることは、経営理念が本当に両社の成功をもたらした基本的な要因であったかどうかという点であろう。

経営理念はむしろ組織文化の問題であり、創業時とその後の組織文化であると考えることができる。また経営理念は創業者を始めとするリーダーシップや社員へ長期的な動機付けの問題でもある。

創業時の創業理念や経営理念、また創業者やその仲間の行動などが経営活動の実体を作っていくものであるとすれば、経営理念はむしろ会社の活動成果と直結している。「経営理念－動機付け－業績（活動成果）」という関係である。それらは単線的であるだけでなく、活動成果は経営理念や動機付けにも影響を及ぼすという相互の関係にもある。しかも長期間で考える必要がある。むしろ日常の社員や経営トップの行動に対して経営理念がどのような働きをしたか、また経営危機の時にどのようなであったかを検証することである。

こうした観点からすれば、幾度の経営危機を迎えながらも、両社とも業績面で長期的には成功し発展を遂げており、しかも経営理念を一層尊重していることからして、経営理念が重要な役割を果たしてきたし、これからも果たすであろうと考えることができる。

特に両社が近年になって海外での経営理念の教育に力を入れていることは興味深い。日

本国内だけでなく、海外でも通用し、その普遍性が明らかになると考えられる。

なお経営理念と組織文化との共通点と相違点をここで確認しておきたい。経営理念は、組織文化と比較して、その企業の原点（出発点、創業理念）に絶えず立ち戻るとともに、社会的意義や使命感を含むものと置付けられる。また組織文化と比べて、社員の考え方や行動の仕方を規定する点では同じであるが、むしろ長期的一貫性をもつという点では、異なる。経営理念は、“組織文化の原点でそれを貫く柱である”と言うことができる。

本稿の事例はトヨタとホンダだけである。しかしすでに述べたように、日本の自動車産業でみる限り、他社にはこうした独自の創業理念や経営理念はみられないし、あってもごく一般的な内容に過ぎない。

自動車以外の産業でももっと検討する必要があるだろう。繊維、鉄鋼、機械、電器、化学などが考えられる。日本以外の後進国からの産業化の成功例を検討する必要もある。

またトヨタとホンダのように、佐吉や本田といった優れた天才的技術者がいない場合には果たしてどうであったかの検討も必要かもしれない。むしろ狭い意味での技術ではなく、営業、サービス、財務、マネジメント全体といった面での優れた開発能力をもった創業者のもとでの事例の検討も必要となろう。

そうした観点から創業者に着目して、いかに独自の技術、広く言えば「知識」を構築し、それを経営理念としたかという研究方向が展開できる。

同時に、創業者だけにとどまらず、それを具体化した各部門のリーダー、さらには次の世代への経営理念の継承と発展といった観点からの検討も大切な視点である。

いずれにせよ、創業理念や経営理念を、自社技術による開発、後発者、具体化、実践、継承と発展、次の世代、グローバル化といったさまざまな観点から考察するという課題は、まだ多く残されている。具体的事例を通じて今後一層掘り下げる必要がある。

#### [注]

1) 鮎川義介の自動車事業への参入は「米国車に対抗しうる乗用車を製造する自動車工業を、日本に確立しようとする熱情による。そのためには年産1万台や1万5千台といった量産に乗せる必要がある。それまでに5～6年かかるが、必要資金は日本産業(株)で賄うことができる。三井や住友の財閥ではできない事業である」旨が述べられている(『日産自動車50年史』52-53頁)。

初期の外国人技術者の詳細については『日産自動車30年史』41-44頁を、またグラハム・ページ社からの設備買収等の詳細については同61-64頁を参照。

2) ウーズレー社からの技術導入の詳細は『いすゞ自動車50年史』4-6頁を参照。

3) トヨタの初代社長は喜一郎ではなく利三郎である。利三郎は喜一郎の妹愛子の夫で、結婚と同時に請われて豊田家に入籍した。喜一郎より11歳年長であった。喜一郎は長男

であるが、利三郎に従う形となった。利三郎は設立時の昭和12(1937)年8月より昭和16(1941)年1月までトヨタの社長を務め、その後に社長の座を喜一郎に譲る。

- 4) 喜一郎は大正9(1920)年に東京帝国大学工学部機械工学科を卒業し、その後は父佐吉と一緒に織機等の開発に加わる。佐吉の後半生の発明(の一部)は実質的には喜一郎を中心に行われたと推察される。喜一郎は父の手前、あくまで父の発明として通したと言われている。喜一郎は後年になって「私はどちらかと言えば織機の方でなら先ず右に出る者もないと自負している」と述べている。和田・由井編[2002] 166-167頁。自分は自動車についてはそこまでではない、という意味を同時に込めていると思われる。
- 5) 喜一郎が中心となって佐吉の6回忌(昭和10/1935年10月)に佐吉の遺訓として5か条から成る「豊田綱領」をまとめた(後述の表10を参照)。佐吉の基本的な考え方と行動規範を示すもので、その後も引き継がれる。「時代の先を読むとともに、研究と創造に勤め、社員が一致して努力し、国の発展に貢献せよ」という主旨が述べられている。
- 6) 喜一郎は、自動車の開発と製造に当っては、高い加工精度、加工機械設備、それを操作する作業員、また型や冶工具をはじめ、各種部品、さらにはそれらの素材や原材料に至るまで、織機製造と比べてはるかに高水準のものが要求されしかも広範囲に及ぶと知る。当時の日本には無いものばかりであった。自動織機の資金をもとに、機械設備は早い時期から外国製のものを少しずつ買い集めていた。鉄など重要な素材は初期段階から内製化に着手した。まず3千坪弱の試作(刈谷)工場を作り、その実績に基づいて4年後に敷地60万坪弱の量産(挙母)工場の建設にかかるという慎重な手順を踏む。米国などに人を派遣して各種の情報収集や設備の買付けに当らせるとともに、実施に当っては、喜一郎は「製作の規模及び方法を、日本は日本なりのやり方で考えていかなければだめだ、と考えました」。また「経済車として急速に普及させるためには、運転操作への慣れや部品の補充も考慮し、外国大衆車の長所もとりいれた」(傍点筆者)(『トヨタ20年史』41頁)。
- 7) 3社の生産実績は、昭和12(1937)年には15,450台、翌年には22,861台、翌々年には33,958台へと、飛躍的に高まっていく(各社の年史におけるデータより筆者が集計)。3社とも生産技術を高めるとともに規模の利益を得るようになる。
- 8) オースチン車の国産化の詳細は『日産自動車30年史』331-334頁を参照。なお(トヨタに対する)技術面における日産の優位性は、昭和30年代が中心であり、昭和40年代に入ると次第に薄れていく。これらは「BC(ブルーバード対コロナ)戦争」や「サニー対カローラ戦争」の推移に代表される。トヨタの3代目コロナ(RT40)の役割は大きかったと思われる。なお敗戦後の日本では飛行機の製造がGHQによって禁止されたため、飛行機技術者の群れが自動車産業に一斉に流れた。各社とも大量に採用した。モノコック構造は飛行機のボディー設計に由来すると言われている。
- 9) ヒルマン車の国産化の詳細は『いすゞ自動車50年史』167-173頁を参照。



- 10) 「いくら他社の技術を導入しても、自分で苦労しなければ技術をものにすることはできないという、佐吉以来の伝統的精神に基づくものである」とされる（『50年史』273頁）。
- 11) 当時の社長である石田退三は昭和28(1973)年の年頭に「当社は創業以来の方針である国産車確立の道を選び、あえてイバラに道を切り開いていく決心である」と述べている（詳細は後述の表14を参照）。喜一郎が責任を取って身を引いた後であり、クラウンの開発の（最高）責任者は豊田英二であった（トヨタの新車開発の組織として、初代クラウンから主査制度が導入され、その主査は中村健也が担当した）。
- 12) 昭和32(1957)年に本場である米国市場向けに国産乗用車として初めて輸出したのが初代クラウンである。が、見事に失敗する。高速道路を中心とした米国の道路事情の水準に達していなかった。突破口を開いたのは、設計段階から海外市場を想定して開発され昭和39(1964)年に発売された3代目コロナ（RT40）である。次の輸出車がカローラであった。米国向け乗用車輸出の失敗とその後の開発について、英二は「こうした苦い経験があったればこそ、その後、必死になって『いかにして米国市場に合う自動車を作るか』を勉強することになった。1日も早く“まともな車”を輸出しない限り、米国トヨタはつぶれてしまうわけで、文字通り背水の陣でのぞんだ」（傍点筆者）。豊田英二〔2000〕文庫本171頁。トヨタにおける技術については、喜一郎の引退後は英二が全面的に引き継いだ。クラウンの開発から、コロナ、カローラと一貫して担当した。英二が社長に就任するのはカローラ発売のすぐ翌年の昭和42(1967)年である。
- 13) 相手は一貫してフォードであった。第1回が昭和13-14(1938-39)年頃（フォードからの技術導入）、第2回が昭和14(1939)年12月（この場合にはトヨタと日産が各3、フォードが4の出資比率の合弁会社）、第3回が昭和25(1950)年の戦後の再出発期、第4回が昭和35(1960)年の自由化対策（国民車パブリカの生産）時であった。いずれもトヨタは合意していたが、軍部の横槍や突発事態（朝鮮動乱）などによって実現しなかった。『トヨタ30年史』346-348頁。また豊田英二〔2000〕文庫本96-97頁、147-158頁、183-185頁。喜一郎は、第3回の際には「『2～3年の短時日の間に外国車に比して見劣りせぬ性能の車、それよりも安い車、そうして結論は日本人が喜んで買って呉れるような車を完成する事』ができれば、そのときは『外国車と提携』しても構わないと考えていた」。和田・由井編〔2002〕380頁。戦後でもそれほど技術格差があると喜一郎は認識していた。
- 14) 社内ではピストンリングの生産方法の自動化、社外でのプロペラ削り機の自動化などである。当時の報知読売新聞によると、ピストンリング関係だけでも28件、その他を入れれば40数件に及ぶ特許を得て今日を築き上げた人と紹介されている。また浜松の大手企業である日本楽器社長の川上嘉一は本田を「日本のエジソン」と称えていた（城山〔1988〕文庫本159-160頁）。本田は発明の業績で昭和27(1952)年に46歳で藍綬褒章を受章する。東海精機の最大の顧客がトヨタであった。昭和25(1950)年にトヨタの社長とな

る石田退三は後年になって次のように回顧している。『わしはこの歳までに“恐ろしい男”を2人見た。むちゃくちゃといおうか、われわれ凡人の頭では測りようのない発明研究家だ』。その2人の恐ろしい男とは、一人が豊田佐吉、一人が本田宗一郎である。(中略)。当時の本田の横顔についても語っている『あのセンセイには泣かされたよ。商売の後先も考えず、次から次へと新しいことをやりたがる。(中略)。わしもかなり気が短いので、佐吉翁に泣かされた経験がなければ、とてもじゃないが、5年も6年もあのセンセイに付き合うことはできなんだろうな』(原典『プレジデント』1981年9月号)(城山の同上160-161頁)。佐吉と本田が発明研究家として共通の“恐ろしい男”という石田の指摘は興味深い。

- 15) 第2世代のホンダの副社長を務めた西田道弘によると、「ホンダでは創業からの30年間平均では2年に1回の割りで経営危機が発生し、それは自ら作り出したものもある」とされる(傍点筆者)。西田[1986]文庫本48頁。
- 16) 各自動車メーカーと参入年は次の通りである；日産(1914), 新三菱(1917), いすゞ(1918), トヨタ(1935), 日野(1943), プリンス(1952), スズキ(1955), 富士重(1958), 愛知機械(1960), 東洋工業(1960), ダイハツ(1963)である。伊丹[1988]53頁。
- 17) これはN360の操縦性や走行安定性に問題があり、死亡事故を引き起こす可能性があるとして、国会で取り上げられ、裁判にも訴えられた事件である。当時米国で起きつつあった弁護士ラルフ・ネーダーをリーダーとする自動車リコール運動が日本にも飛び火し、その標的としてN360が狙われた。最高裁まで争われたが、最終的にホンダには過失がないとして無罪となった。また日本での運動メンバーの一部は恐喝を行ったとして刑事処分を受けた。しかしこうした一連の騒動により、N360及び軽自動車業界全体に対する売上げは急減した。
- 18) トヨタの3代目コロナであるRT40と同じ開発思想に基づく。本田は後発メーカーであるために、この時点で比較すると、トヨタより8年遅れている。
- 19) 昭和41(1966)年に発売された日産サニーやトヨタカローラを契機に日本にも本格的なモータリゼーションが始まるが、英二は「モータリゼーションはカローラによって自らが仕掛けて起こした」旨を述べている。豊田英二[2000]文庫本192頁。
- 20) 英二は社長就任後に「グローバル10(世界市場でのシェア10%の獲得)」を掲げ“世界のトヨタ”を目指して業績を拡大させた。章一郎は米国での現地生産をはじめとしてグローバル化を推進した。さらに平成14(2002)年4月には奥田会長によって新目標「グローバル15」が掲げられ、2010年頃を目途に世界トップの地位(数量ベースでは年間約900万台)を獲得すべく地球規模で取り組んでいる。
- 21) これは創業から6年目の昭和29(1954)年の入社式での挨拶である。奥村[1989]57頁。
- 22) 「このような言葉(筆者注:「世界的な視野に立つ」「世界一でなければ日本一になれない」)が、創業直後の50人足らずの時代から、いつも、おやじさん(本田さん)が朝

礼の時に、ミカン箱の上に立ってした演説のなかにしょっちゅう出てきた。当時、私は、零細企業の町工場のおやじの夢物語かという印象であったが、その迫力は凄まじいものであった。とにかく、それを実現したのだから、世界的視野という言葉が、タテマエではなく、ホンネであったことは確かである」。西田〔1986〕文庫本25頁。

23) 日本の自動車メーカーは、石油ショック以後は、低燃費や排気ガス問題でも世界をリードするようになっていく。それを牽引してきたのはトヨタとホンダである。長期的にみれば、両社の経営理念と「自社技術」路線が花開いたとみることが出来る。経営理念について、日産といわずには（社史をみる限り）独自のものは見当たらない。ホンダではすでに見たように、創業間もない頃に特色あるものが制定されている。日産は平成11(1999)年に仏ルノーの、いすゞはすでに昭和46(1971)年に米GMの傘下に夫々ある。こうしたことから、技術開発を支える経営理念の違いが、10年や30年単位でみれば、経営に大きく作用していることが理解できると思われる。なおトヨタウェイ2001の詳細については梶原〔2001〕を参照。

24) 自動車産業におけるトヨタとホンダの経営戦略を中心に比較を行ったのが伊丹〔1988〕第2章である。先発者であり王者としてのトヨタと、後発者であり異端児としてのホンダとを比較した秀作である。また製品戦略からトヨタ、日産、ホンダなどを論じたのが梶原〔1988〕である。本稿は自社技術路線と経営理念を中心に論じた。

#### 〔謝辞〕

本稿は本学部の「昭和14年度特別研究助成」をいただいた私の研究の一部を成すものである。関係の皆様方にこの場を借りてお礼申し上げます。

#### 〔参考文献〕

池田政次郎編著『本田宗一郎の人生』東洋経済新報社、1991年

いすゞ自動車『いすゞ自動車50年史』いすゞ自動車、1988年

伊丹敬之「産業成長の軌跡」、伊丹敬之・加護野忠男・小林孝雄・梶原清則・伊藤元重『競争と革新—自動車産業の企業成長』第1章、東洋経済新報社、1988年

伊丹敬之「チャンピオンとマヴェリック：トヨタとホンダ」、伊丹敬之・加護野忠男・小林孝雄・梶原清則・伊藤元重『競争と革新—自動車産業の企業成長』第2章、東洋経済新報社、1988年

伊丹敬之「二人の天才：本田宗一郎と藤沢武夫（本田技研工業）」、伊丹敬之・加護野忠男・宮本三郎・米倉誠一郎『企業家の群像と時代の息吹』（ケースブック：日本企業の行動、第4巻）第5章、有斐閣、1998年

伊藤賢次「トヨタの購買政策と運用システム—長期にわたる『競争と協調』を基礎として—」、日本生産管理学会編『トヨタ生産方式』第10章、日刊工業新聞社、1996年

- 伊藤賢次「市場における顧客評価－QCDとQSC－」岐阜聖徳学園大学経済情報学部ワーキングペーパー『ECS』NO.5, 1999年
- 伊藤賢次『東アジアにおける日本企業の経営－経営のグローバル化と「日本的経営」の移転－』千倉書房, 2000年
- 伊藤賢次「トヨタ自動車における経営理念と労使協調－『労使宣言』を中心に－」岐阜聖徳学園大学経済情報学部紀要『REIS』第2巻第1-4号, 2001年
- 伊藤賢次「日産自動車の発展と労働組合－昭和40年代の労使協調路線を中心に－」日本経営学会中部部会第213回研究会, 2002年
- 伊藤賢次「後進国企業の技術導入における選択－トヨタ, 日産, いすずのケースを中心に－」国際ビジネス研究学会『第9回全国大会報告要旨』, 2002年
- 伊藤賢次「新事業を成功させる条件－トヨタとホンダの事例－」日本生産管理学会『生産管理』第9巻第3号, 2003年
- 大野耐一『トヨタ生産方式－脱規模の経営をめざして－』ダイヤモンド社, 1978年
- 小川英次編『トヨタ生産方式の研究』日本経済新聞社, 1994年
- 奥村昭博『経営戦略』(日経文庫)日本経済新聞社, 1989年
- 加護野忠男「企業家精神と企業家的革新」, 伊丹敬之・加護野忠男・小林孝雄・榊原清則・伊藤元重『競争と革新－自動車産業の企業成長』第3章, 東洋経済新報社, 1988年
- 榊原一明『トヨタウェイ－進化する最強の経営術』ビジネス社, 2002年
- 片山 修『トヨタはいかにして「最強の社員」をつくったか』祥伝社, 2002年
- 金井一頼・角田隆太郎編『ベンチャー企業経営論』有斐閣, 2002年
- 木本正次『夜明けへの挑戦－豊田喜一郎』, 新潮社, 1979年, その後『豊田喜一郎－夜明けへの挑戦』として文庫本化される(人物文庫), 学陽書房, 2002年
- 榊原清則「製品戦略の全体性」, 伊丹敬之・加護野忠男・小林孝雄・榊原清則・伊藤元重『競争と革新－自動車産業の企業成長』第5章, 東洋経済新報社, 1988年
- 佐藤正明『ホンダ神話－教祖のなき後で』文芸春秋, 1995年
- 佐藤義信『トヨタグループの戦略と実証分析』白桃書房, 1988年
- 佐藤義信『トヨタ経営の源流－創業者・喜一郎の人と事業－』日本経済新聞社, 1994年, その後同名で文庫化される(講談社文庫), 講談社, 1999年
- 下川浩一「自動車」, 米川伸一ほか編『戦後日本経営史Ⅱ』第2章, 東洋経済新報社, 1990年
- 下川浩一・藤本隆宏編著『トヨタシステムの原点－キーパーソンが語る起源と進化』文眞堂, 2001年
- 城山三郎『人間紀行：本田宗一郎との100時間』講談社, 1984年, その後『燃えるだけ燃えよ：本田宗一郎との100時間』として文庫本化される(講談社文庫), 講談社, 1988年

- 土屋勉男・大鹿隆『日本自動車産業の実力』ダイヤモンド社, 2002年
- 豊田英二『決断：私の履歴書』日本経済新聞社, 1985年, その後文庫本化される（日経ビジネス文庫）, 日本経済新聞社, 2000年
- トヨタ自動車工業『トヨタ自動車20年史』トヨタ自動車工業, 1958年
- トヨタ自動車工業『トヨタ自動車30年史』トヨタ自動車工業, 1967年
- トヨタ自動車『創造限りなくートヨタ自動車50年史』トヨタ自動車, 1987年
- トヨタ自動車『創造限りなくートヨタ自動車50年史・資料集』トヨタ自動車, 1987年
- トヨタ自動車『トヨタの概況』（各年版）
- 二玄社『THE PURSUIT OF DREAMS - The First 50 Years of HONDA - 独創と挑戦の50年』二玄社, 1998年
- 西田通弘『語りつぐ経営ーホンダとともに30年ー』講談社, 1983年, その後文庫本化される（講談社文庫）, 講談社, 1986年
- 西田道弘『隗より始めよ』かんき出版, 1983年, その後文庫本化される（PHP文庫）, PHP研究所, 1987年
- 日産自動車『日産自動車30年史：昭和8年ー昭和38年』日産自動車, 1965年
- 日産自動車『日産自動車社史：1964ー1973』日産自動車, 1975年
- 日産自動車『21世紀への道：日産自動車50年史』日産自動車, 1983年
- 日本生産管理学会編『トヨタ生産方式』日刊工業新聞社, 1996年
- 野口吉昭『企業遺伝子』（PHP新書）, PHP研究所, 2002年
- 長谷川洋三『ホンダのDNA継承術』（日経ビジネス文庫）, 日本経済新聞社, 2002年
- 本田技研工業『Mr.HONDA FOREVER ポールポジション／特別号 故本田宗一郎最高顧問追悼集』本田技研工業, 1991年
- 本田技研工業『語り継ぎたいことーチャレンジの50年』本田技研工業, 1999年
- 本田宗一郎『得意に帆あげて』わせだ書房, 1977年。その後同名にて再編集された：三笠書房, 1992年
- 本田宗一郎『俺の考え』実業之日本社, 1983年, その後文庫本化される（新潮文庫）, 新潮社, 1996年
- 本田宗一郎『夢を力に：私の履歴書』（日経ビジネス文庫）, 日本経済新聞社, 2001年
- 三鬼陽之助『本田宗一郎が教えたいことー21世紀のリーダーたちへ』第一企画出版, 1992年
- 八重洲出版『HONDA 50 Years：ホンダ50年史』八重洲出版, 1998年
- 若松義人・近藤哲夫『トヨタ式人づくりモノづくり』ダイヤモンド社, 2001年
- 若松義人・近藤哲夫『トヨタ式人間力』ダイヤモンド社, 2001年
- 若松義人・近藤哲夫『トヨタ式生産力』ダイヤモンド社, 2001年
- 若山富士雄・杉本忠明『トヨタ利益1兆円の経営哲学』オーエス出版, 2002年

和田一夫「正当性獲得と突出部依存による事業創造：豊田家の人々－佐吉，喜一郎，英二（トヨタ自動車）」，伊丹敬之・加護野忠男・宮本三郎・米倉誠一郎『企業家の群像と時代の息吹』（ケースブック：日本企業の行動，第4巻）第4章，有斐閣，1998年  
和田一夫編『豊田喜一郎文書集成』名古屋大学出版会，1999年  
和田一夫・由井常彦『豊田喜一郎伝』名古屋大学出版会，2002年